القيادة الإدارية

الرياض ١٤٣٧هـ/٢٠١٦م ٩٩٦٣٠٣٠

تأليف

أ. د. سالم بن سعيد القحطاني

مقدمة:

تعتبر القيادة في التنظيمات الإدارية الحديثة هي المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، وهي التي تساعد المنظمة الحكومية والمنشأة الخاصة على تحقيق أهدافها بتميز. ولعلنا نـدرك بأن القيادة الناجحة أمر يختلف كثيراً عن ممارسات شاغلي المناصب القيادية اليوم، ذلك أنها تسعى لتحقيق الهدف من خلال اتخاذ القرار الصحيح، وليس العمل على تطبيق اللـوائح والأنظمة والتعليمات، فتطبيق الأنظمة لا يحتاج إلى قائد بارع أكثر من حاجته إلى شـخص يكون قادراً على القراءة والمتابعة. ولذلك نجد– اليوم– أن شاغلي المناصب العليا من غـير القادة الإداريين يتخذون القرارات الخطأ ولكن بطريقة نظامية متقنة. والقائد الذي سنتحدث عنه في هذا الكتاب.. هو القائد صاحب الفكر والثقافة، وصاحب التصور الواسع العميـق الذي يخطط مسيرة المنظمة ويوجهها، تاركاً للمدراء التعامل مع الأنشطة الروتينية.

لقد كان أحد الدوافع لتأليف هذا الكتاب .. هو ما لاحظه المؤلف من اهتمام التنظيمات الإدارية، وكذلك اهتمام المتخصصين في الإدارة بالمديرين .. وإهمـالهم للقـادة الإداريـين، بالرغم من أن عمل المدير يقوم على ما يرسمه له القائد، فالقائد هو مهندس العملية الإداريـة، بينما المدير هو أحد المنفذين.

وبما أن القيادة الإدارية– اليوم– هي الوسيلة الفعالة لإنجاز مهام المنظمـات الحكوميـة والخاصة، وتحقيق الأهداف الكلية لها، فإن القيادة عالية التأهيل هي المسئولة عن توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم، وإمكانـاتهم البشـرية لخدمـة المنظمات الإدارية، ومساعدتها لتحقيق أهدافها انطلاقاً من الاسـتجابة الحقيقيـة لمعطيـات العصر، والمناخ العالمي الذي يؤثر في المنظمة بشكل مباشر.

وفي ظل عدم توفر الكتاب الجامعي المناسب الذي يعالج جوانب القيادة الإدارية المعالجـة الصحيحة، أتت فكرة هذا الكتاب الذي رصد فيه المؤلف تطور الفكر القيادي، وضـرورة التحول من الفكر القديم والفكر التقليدي .. إلى الفكر المتطور الذي يملك مقومات التجـدد

من خلال الإلمام بفكر القيادة الإدارية الإسلامية، ومزجه بإدراك التحولات العالمية اليوم، وفهمها وتطوير مهارات التعامل معها ليصبح قادراً على تحويل منظمته وتطوير أدائها لتكون في مصاف منظمات دول العالم المتقدم.

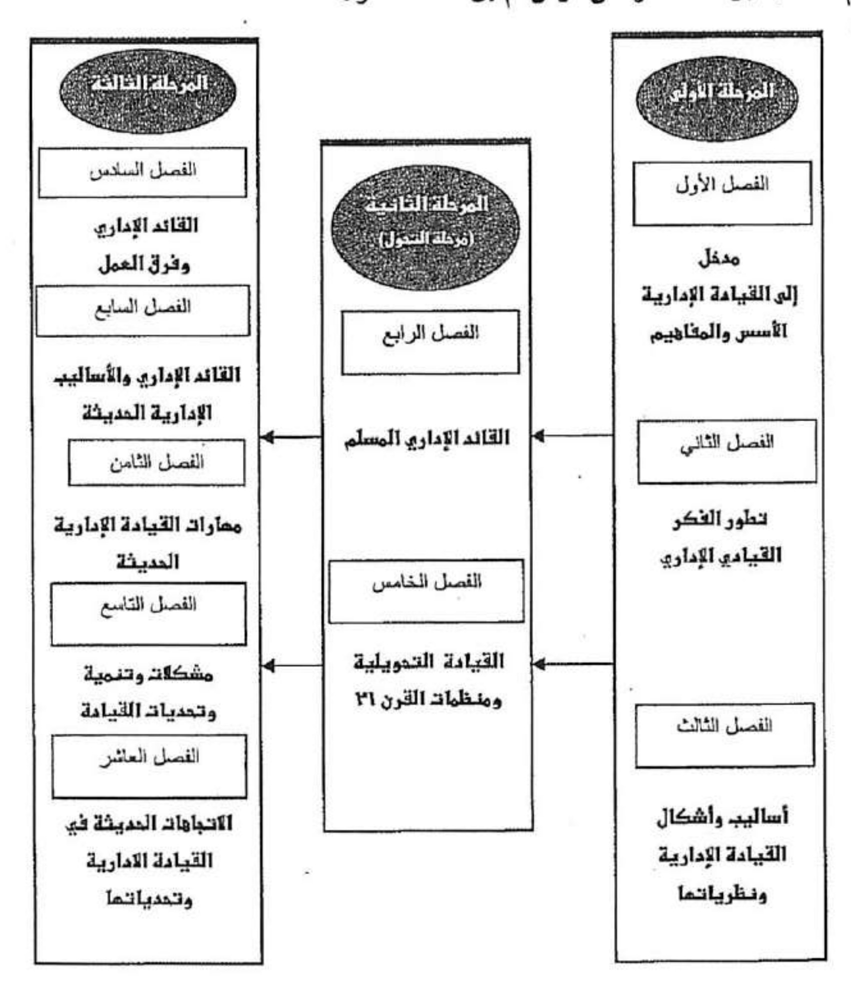
وقد تطرق المؤلف في هذا الكتاب لمفهوم القيادة وعلاقتها بالإدارة، ثم تطور تطبيقاتها، وأنماطها، وأشكالها، ثم مسئوليات، وأدوار، ومهارات القيادة، والتحديات التي تواجهها في العصر الحاضر، وكيفية تنمية وتطوير القيادات الإدارية نحو نموذج القيادي العالمي الذي يتطلبه التطور المفترض لمواكبة العولمة.

ولأن باحثي وطلاب الإدارة في أمس الحاجة إلى هذا التفهم والإلمام المعرفي بجميع جوانب موضوع القيادة الإدارية التقليدية والحديثة، ومعرفة سبل الاستفادة من مادتها العلمية في التطبيق المنسجم مع متطلبات العولمة، فإن هذا الكتاب سوف يساهم في تحقق ذلك المطلب- إن شاء الله- من خلال فصوله التسعة التي تناول فيها المؤلف أهم سمات وملامح ونماذج القيادة الإدارية في المراحل التاريخية عبر الحضارات الإنسانية المختلفة .. وصولاً إلى رصد أهم أساليب التحول نحو نموذج القيادي العالمي وفق ضرورات المواكبة الإيجابية لمتغيرات العصر الحاضر، وقد قسم المؤلف هذا الكتاب إلى ثلاث مراحل: الأولى .. مرحلة الفكر القديم والتقليدي .. وهذه المرحلة تناولها الكتاب في ثلاثة من فصوله .. هي: (١) مدخل إلى القيادة الإدارية: الأسس والمفاهيم، (٢) تطور الفكر القيادي؛ (٣) أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها.

أما المرحلة الثانية: مرحلة التحول ومتطلباتها، فقد تناولها الكتاب في فصلين من فصوله .. هما: (٤) القائد الإداري المسلم، (٥) القيادة التحويلية ومنظمات القرن الحادي والعرشين. وأخيراً تناول الكتاب المرحلة الثالثة: مرحلة الوضع المعاصر، ومهاراته، ومتطلباته، وتحدياته، وقد تناولها الكتاب في خمسة من فصوله.. هي(٦) القائد الإداري وفرق العمل، (٧) القائد

الإداري والأساليب الإدارية الحديثة، (٨) مهارات القيادة الإدارية الحديثة، (٩) مشكلات وتنمية وتحديات القيادة الإدارية، (١٠) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية وتحدياتها.

هذا وقد استخدم المؤلف النموذج التوضيحي التالي .. لإيضاح المفهوم الذي تم على أساسه تقسيم الكتاب إلى ثلاث مراحل، ومن ثم إلى تسعة فصول.



نموذج يوضح تصور التحول المطلوب حسب فصول الكتاب

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الحالات

الفصل الأول
مدخل إلى القيادة الإدارية
الأسس والمفاهيم

الفصل الأول

مدخل إلى القيادة الإدارية: الأسس والمفاهيم

أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

١- تزويد القارئ بخلفية علميه عن القيادة الإدارية ومفهومها وتعريفها وأسسها ومداخل دراستها.

٢- إطلاع القارئ على أهم مداخل دراسة القيادة الإدارية، وأهميتها للمنظمة وعلاقتها بعناصر العملية الإدارية.

٣- تعريف القارئ بأهم المبادئ التي ترتكز عليها القيادة الإدارية.

أولاً: مقدمة

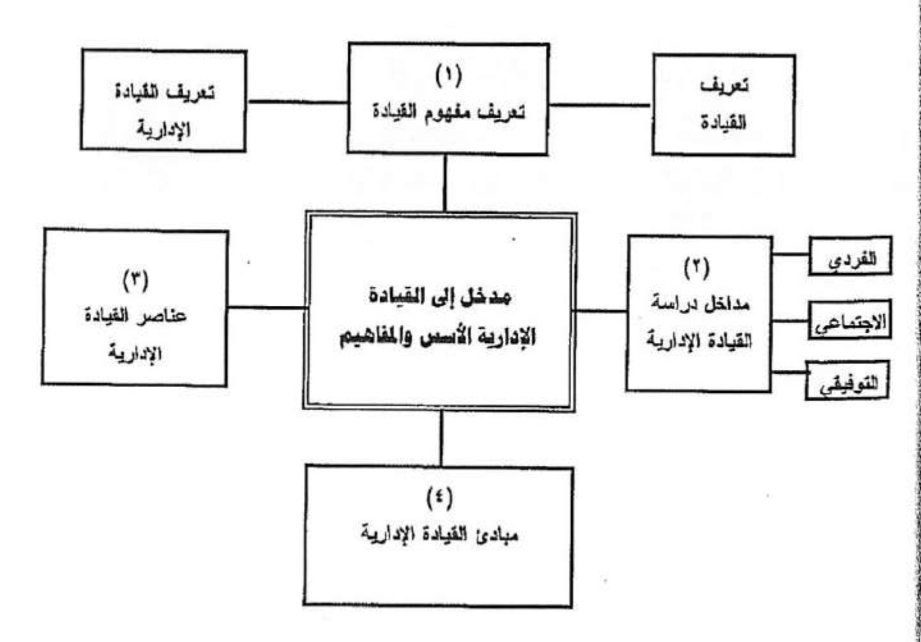
يعبر مصطلح القيادة بشكل عام عن التوجية أو السير الى الامام حيث يكون القائد في المقدمة، وعندما نتحدث عن ذلك النشاط في المنظمة فانه يأتي بعكس مصطلح الإدارة الذي جاء من المصدر يدور دورا فهو مدير حيث يدور في دائرة الاجراءات والعمل الروتيني. وهكذا فقد جاء هذا المصطلح من الاصول اللغوية للكلمة سواء اللاتينية او العربية. جاءت كلمة القيادة في الفكر اليوناني من كلمة **Leadership** وهي مشتقة من الفعل اليوناني **Archein** بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني **Agere** ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد **Leader** فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يؤثر أو يوجه وأشخاص آخرين يقبلون ذلك (كنعان ، ١٩٩٩: ٨٦-٨٧). وفي اللغة العربية نجد أن القيادة جاءات من كلمة قاد، يقود، قودا، فهو قائد حيث يقود الجمل من الأمام، ولا يسوقه من خلف، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور ، ٢٠٠٠: ٣١٥).

وعندما ننظر الى ما يعنية هذا المصطلح عندما نربطه بالمنظمة في صيغة القيادة الإدارية نجد أنه يعني ما يقوم به القائد في المنظمة من تأثير على التابعين وحفز لهم للعمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم المشتركة، ومدى استجابة العاملين لتوجيهات القائد.

تعتبر القيادة **Leadership** إحدى الصفات المميزة التي تطمح إليها الشخصيات المسئولة، وتصبو إليها العقول الواعية بأهدافها على مر العصور، بل أنها شكلت سمة كونية لأي تنظيم نشط يسعى للبقاء على هذا الكون. ولا يستطيع أحد أن يجزم بأن القيادة ابتداع إنساني بحت، ذلك لأن كثيراً من التنظيمات الإنسانية وغير الإنسانية التي عاشت في بقاع مختلفة من الكرة الأرضية– على اليابسة وتحت الماء– قد عرفت بعض أشكال القيادة التي شكلت لها نوعاً من أنواع القوة، وبالتالي ساعدتها على البقاء. ولهذا فإن القيادة تشكل إحدى سمات الممالك الإنسانية وغير الإنسانية منذ قديم الزمن، ويمكن القول بأن الإنسان قد تعلم من الممالك الأخرى على مر العصور .. طرقاً كثيرة في ممارسة القيادة وتحقيق الهدف.

لقد تناول الكثير من الكتاب موضوع القيادة من خلال أحد مداخل القوة التي تقوم عليها القيادة والتي سنتطرق لها لاحقاً، إلا أنه لم يبرز لنا في تلك الدراسات كيف تطورت القيادة عند الإنسان كممارسة، ذلك لأن التركيز أنصب على النتائج، وليس على الكيفية التي تحققت بها تلك النتائج.

إن المتتبع لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الإنسانية منذ أقدم العصور.. حتى لو لم يكن تنظيمها رسمياً بالصورة المعروفة، ولعل من أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الأسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية والقبلية التي سادت في أفريقيا وأمريكا اللاتينية وآسيا. وحيث أن المجتمعات الإنسانية قد تعلمت أفضل طرق العيش من خلال التراكم المعرفي لديها، والخبرات والتجارب التي مرت بها، فإن ذلك قد جعلها تعتمد على وظيفة القيادة كواحدة من تلك الخبرات لتسيير أمورها وتحقيق مهامها. وقد طورت تلك المجتمعات نموذج القيادة. خاصة عندما ظهرت التنظيمات الرسمية، وسيطرت الحكومات على مجريات الأمور في البلاد المختلفة.



شكل رقم (١): خريطة (مدخل إلى القيادة الإدارية الأسس والمفاهيم)

ثانياً: مفهوم وتعريف القيادة

حظيت القيادة باهتمام خاص لما لها من دور في الحياة والبقاء، وهكذا فإن الكتابات التي تناولت القيادة قد أشارت إلى بداية ظهور الحاجة إلى القيادة منذ نشأة المجتمعات الإنسانية، ثم أخذت تتوسع الحاجة إليها بعد ظهور التنظيمات والمنظمات الرسمية، وغير الرسمية. وتعتبر هذه الحقيقة هي السبب الذي جعلنا نستطرد في مقدمة هذا الفصل لنمهد الأرض ونسهل الطريق نحو استعراض مفهوم القيادة، ومداخل دراستها، وأسسها، وأهميتها للمنظمات الحديثة، وعلاقتها بالعملية الإدارية، ومبادئها.

ويمكن اعتبار القيادة علم وفن في آن واحد، فهي كما أشار الطيب علم في مناهجها المتكاملة القائمة على توظيف المبادئ والقواعد والنظريات الحديثة في علم الإدارة لبناء إطار تنظيمي داخلي يعمق التناسق الداخلي والتعاون الطوعي بين الأقسام المختلفة، ويساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي والتوازن الديناميكي مع البيئة، ويجعل من جميع العمليات والأنشطة جهداً موحداً لتحقيق الأهداف. والقيادة فن في ممارستها لأنشطتها، وفي استخدامها للأسلوب المناسب الذي يؤثر في الأفراد ويحملهم على المشاركة الإيجابية في أنشطة المنظمة (الطيب، ١٤٠١هـ:٧٣). ومما لا شكل فيه أن القيادة الماهرة هي التي تبعث الحياة في استاتيكية التنظيم، وجمود النصوص التي تحكمه. ويقول الحواتي (١٤٠٣هـ: ١١٩) إن حياة التنظيم الإداري رهينة بخصائص قيادته قبل كل شيء، فهي تعتمد وبصورة أساسية على تحقيق التوازن بين مردود العملية الإدارية، وبين خصائص أعضاء التنظيم.

١- تعريف القيادة:

ذكر أبن دريد في تعريفه للقيادة في اللغة ... بأنها مأخوذة من الفعل (قاد) كما في: قاد الرجل بعيره فهو يقوده قوداً، ومنها يقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به (ابن دريد، ب.د:٢٩٥)، وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة والعلوم بأنها مأخوذة من كلمة "القياد" وهو الحبل الذي تقاد به الدابة، وبالتالي فالقيادة هي وسيلة الوصول بها على النحو المطلوب تفادياً للعقبات، وتجنباً للمزالق، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها- وهو القائد (الصحاح في اللغة والعلوم، ب.د. ،ج٢ :٢٦١).

وفي تعريف القيادة اصطلاحاً ثمة اختلاف بين العلماء حيث كانت القيادة في العصر القديم ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص .. سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، ولكنها في العصر الحاضر اختلفت عن ذلك، وتغيرت للتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف، حيث لم يكن بالإمكان الاعتماد فقط على السمات الشخصية، وإنما أصبح هناك – أيضاً- حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة كل بحسب نشاطه، ولهذا فقد اختلف بعض مفكري وعلماء الإدارة حول تعريف القيادة بالرغم من أنهم لم يبتعدوا كثيراً عن الإطار العام لها.

وقد كان الاختلاف في تعريف القيادة قائم حول صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة، وما هي عليه فعلاً، وكذلك حول الصعوبة في تحديد ما إذا كانت القيادة خاصية من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة وتقوم بنشاط هام من أنشطة الجماعة، أو خاصية من خصائص الفرد .. حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسدية أو عقلانية أو أخلاقية مثل: البسيطة في الجسم والشجاعة والذكاء والكرم وضبط النفس.

ولاختلاف علماء الإدارة حول تعريف القيادة أسباب تبرز من خلال تلك التعاريف. فتجد "توماس جوردن" يعرف القيادة على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم، ويعرفها "فرنس وساندر" على أنها النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة ، ويعرفها "هارتلي" على أنها مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد على الآخرين، ويعرفها "هيمان" على أنها العملية التي يتمكن

من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين، والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم (أبو السعود، ١٩٧٨م).

وتدل التعاريف السابقة على اختلاف في وجهات النظر حول القيادة، ويمكن أن نلخص ما سبق من الخلافات حول التعريفات على النحو التالي :

التعريف الأول: ركز فيه "جوردن" على السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعلم.

التعريف الثاني: ركز فيه "فرنس وساندر" على أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة فلا وجود لها دون وجود الجماعة، كما أنها تقوم على التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع.

التعريف الثالث: يركز فيه "هارتلي" على أن القيادة سمة من سمات الشخص يستطيع من خلالها القائد التأثير على الآخرين، والتحكم فيهم وتوجيههم والسيطرة عليهم.

التعريف الرابع: يركز "هيمان" فيه على أن القيادة تأثير على الآخرين وتوجيه وإرشاد وضبط بهدف لتحقيق غاية جماعية.

وكما في جوانب الإدارة الأخرى لم يتوقف الاختلاف بين علماء الإدارة عند هذا الحد حيث تأثر كل منهم بالمدرسة التي ينتمي إليها، فكتّاب الإدارة التقليدية ركزوا في مختلف تعريفاتهم للقيادة على السلطة الرسمية كأساس لوجود القيادة، فهم يرون بأن السلطة الرئاسية هي التي تُخضع الجماعة لإرادة القائد وتمكنه من توجيههم، بينما ركز أنصار الإدارة الحديثة من أصحاب الفكر السلوكي على السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة، وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض على الجماعة، وإنما تقبلها الجماعة قبولاً اختيارياً. وركز أصحاب المسار المنهجي للإدارة على العنصر الوظيفي كأساس للقيادة، أي أنهم ينظرون إلى القيادة على أساس الهدف الذي يتمثل في أداء الوظائف الإدارية.

وقد لاحظ "إسماعيل" اعتماد المذهبين الأولين على الوسيلة– وهي السلطة– في تعريفهم للقيادة، بينما ذهب أنصار التوجه المنهجي للإدارة في تعريفهم للقيادة إلى اعتبارهسا غاية تتحقق من خلالها أهداف الإدارة. ولهذا قدم تعريفاً شاملاً لكلا الاتجاهين، حيث يرى أن القيادة هي "النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة" (إسماعيل، ١٩٨١م:١٣٥–١٣٦).

ويشير "ليونارد وايت" إلى أن القيادة توجيه وضبط وإثارة لسلوك واتجاهات الأفراد من خلال بث روح الإبداع والعمل المشترك والنشاط والحماس فيهم لتحقيق هدف مشترك (I.P.White,1962:185). والقيادة كما يشير "العشماوي" هي فعل ديناميكي، وقوة تهدف إلى تماسك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة (١٩٨١م: ٢٣١).

وأخيراً يعرّف " كامل المغربي" (١٩٨٨م:٤١٤) القيادة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة".

وخلاصة الأمر يمكن أن نعرف القيادة تعريفاً مختصراً على أنها: قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

٣– تعريف القيادة الإدارية:

تختلف القيادة الإدارية Management Leadership عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية. وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من

خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب إلماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.

وبناء على هذه المقدمة نجد أن وايت White قد عرف القيادة الإدارية على أنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة (L.P.White,1962;185-186). ويرى "هنت ولارسون" (Humt and Larson,1977:238) بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعية. ويشير "رفاعي" (١٩٨١م:٩٧) إلى أن "الصباب" قد عرف القيادة على أنها "عملية اختيارية يقوم بها الشخص(القائد) وتتمثل في التأثير على سلوك الآخرين بهدف إنجاز وتحقيق هدف معين"، أما "الرفاعي" نفسه فقد عرفها بأنها التأثير على الآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي بين المدير ومعاونيه بشكل يجعل المرؤوسين يشاركون اختيارياً في تحقيق أهداف المنظمة. أخيراً فقد عرف "محمد عثمان" (عثمان، ب.د: ١٦٣) القيادة بأنها "القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة".

ويمكن أن نلخص إلى أن القيادة الإدارية هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة.. عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين– أفراد وجماعات– ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

٣– مداخل دراسة القيادة الإدارية:

لقد برزت هناك ثلاثة مداخل لدراسة القيادة الإدارية ومحاولة فهمها، وهي:

أ– المدخل الفردي **Individual approach**

ب– المدخل الاجتماعي **Social approach**

ج–المدخل التوفيقي **Combination approach**

ويمكن استعراض كل منها بشيء من التفصيل فيما يلي:

(أ) المدخل الفردي Individual approach : المدخل الفردي هو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة، ويعتبر هذا المدخل أول المداخل التي استهدفت دراسة القيادة، وتحديد سمات القائد الناجح، فقد ركز المدخل الفردي في دراسة القيادة على الفرد باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً. ونتيجة لهذا التوجيه نجد أن العديد من طروحات الكتّاب والمنظرين حول القيادة تنطلق من هذا المدخل على أساس أن القيادة نتيجة حتمية لتميُّز الشخص بعدد من السمات والخصائص التي تؤهله لتولي مسئولية القيادة، وأنها ليست سلوكاً يمكن التحكم فيه وتوجيهه. وقد قسم بعض الكتاب (البياع، ١٩٨٥م: ٣١) تلك الخصائص إلى خصائص وسمات شخصية مألوفة، وخصائص وسمات شخصية غير مألوفة. وغير طبيعية (مثل الخصائص الخارقة للعادة.... كقراءة الأفكار والكشف عن الحظوظ وفرض الطاعة بعملية التنويم المغناطيسي). أما بعض الكتّاب فقد أجملوها في مجموعة موحدة من السمات والخصائص العامة والشخصية المميزة للفرد القائد. وهكذا فإن هذا المدخل يؤكد على أن الصفات والسمات الشخصية هي التي تميز القائد عن غير القائد.

(ب) المدخل الاجتماعي Social approach: يسمى هذا المدخل في بعض الأحيان بالمدخل الموقفي، وهو مدخل علماء الاجتماع نظراً لأنهم يرون أن في الموقف عدد من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة، ولذلك يرى أصحاب هذا المدخل بأن دراسة القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئولياته، وهي بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله. ويطلق البعض على هذا المدخل اسم المدخل الوظيفي، نظراً لأن أساس القيادة– هنا– هو أساس وظيفي تخصصي، حيث أن القائد هو الذي يحوز على المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف، وهو الذي يلم بدقائق الوظيفة

وظروفها (أبو توهه، ١٤٠٢هـ:٧٧). ويؤكد أصحاب هذا المدخل بأن لتلك البيئة الاجتماعية قيم وتقاليد تؤثر على سلوك القائد .. بالإضافة إلى تأثير القوى النابعة من الجماعة التي يقودها، ومن مدى استعدادها للعمل مع بعضها البعض، وثقتهم في بعضهم البعض، وقدرتهم على مواجهة المشاكل كوحدة واحدة. كما يرى أصحاب هذا المدخل بأن هناك- أيضاً- تأثير لطبيعة المشكلة التي تواجه الجماعة ومتطلبات الموقف مما يفرض على القائد سلوكاً أو قراراً محدداً.

ويرى مؤيدو هذا المدخل بأن حجر الأساس في دراسة القيادة هو قبول الجماعة لسلطة القائد قبولاً اختيارياً، وتعاونهم في تنفيذ قراراته والامتثال لسلطته، بحيث تظهر قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، مما يجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا، وليس عن قهر ومساءلة (درويش وتكلا، ١٩٦٨م:٣٤٧).

(ج) **المدخل التوفيقي** Combination approach: يجمع هذا المدخل- بشكل توفيقي- بين المدخلين السابقين لدراسة القيادة، وهو المدخل الذي يفضله علماء الإدارة ومن في حكمهم. ويرى مؤيدو هذا المدخل بأن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد، ومتطلبات الموقف، ولكن بالإضافة إلى ذلك...يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي، أي يجب أن يكون هناك تفاعل بين القائد نفسه وخصائص وحاجات المرؤوسين وخصائص المنظمة والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. ويؤكد أصحاب هذا المدخل على أهمية الأفراد كعنصر مؤثر بدرجة كبيرة على نجاح القيادة أو فشلها. وذلك من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد حتى يبقى قادراً على التحكم في الموقف.. قادراً على التعامل معه ومواجهته.

إن تفضيل علماء الإدارة لهذا المدخل قائم على حقيقة أنه يركز على خصائص القيادة الإدارية وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين معه، والتي تمكنه من علاج مشكلاتهم ومواجهة مشكلات العمل بنجاح.

ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الهامة التي يمكن مناقشتها فيما يلي:

١- وجود الجماعة:

لا يمكن أن يتصور أحدنا أن يكون هناك أي نوعٍ من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الأتباع أو الرعية، حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات، فمتى ما وجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدوداً، أصبح لدينا حاجة للقيادة التي هي- في الواقع- الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين أعضاء الجماعة، وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة.

٢- وجود هدف مشترك:

إن القيادة لا يمكن أن تنجح في ظل تعدد الأهداف وتباينها، ولذا فإنه يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه. وحيث أنه- في أغلب الأحيان- يكون لدينا عدد من الأهداف المتباينة .. فإن دور القائد هو السعي لتوحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحدة .. ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات وأهداف الجميع، فمن الطبيعي أن يكون لكل شخص أهدافه الخاصة، بالإضافة إلى أهداف الإدارة، وقد يكون هناك شيء من التضارب في بعض الأحيان، وهنا يأتي دور القائد كمهندس لهذه الاختلافات، حيث يتوجب عليه البحث عن الصيغة التي تتحقق بها وحدة الهدف بالشكل الذي تتحقق من خلاله الأهداف الفرعية للمرؤوسين. ولتحقيق ذلك يستلزم الأمر أن يكون هناك درجة عالية من التناسق والانسجام الذي يساعد على تحقيق درجة عالية من الإيمان بالهدف، وبالتالي تسهل مهمة القائد في توحيد الجهود نحو هدف محدد.

٣- التناسق والانسجام:

مما لا شك فيه أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم

نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها .. ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود.

٤- القدرة على التأثير:

إن القدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة الإدارية، بل إنها تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة. ويشير العديد من الكتاب ومنهم بعيره (١٩٨٤م:٥)، وفقيري (١٤٠٥هـ:١٠-١٢) إلى عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير على المرؤوسين، وهي كما يلي:

التأثير القسري Coercive Power: وهو تأثير مبني على قدرة القائد على الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض المميزات، أو عندما يوقع عليهم بعض العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب والإنذار، وغير ذلك من مصادر التأثير القسري المستمد من السلطة الوظيفية.

التأثير بالمكافأة Reward power: ونعني بذلك قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد وإتباعهم لتعليماته، وقيامهم بما يطلب منهم. ومن أمثلة التأثير بالمكافأة المديح والثناء والترقية، أو منح مكافأة مادية أو إجازة دراسية، أو إدخال العمل بنظام القطعة أو النسبة.

التأثير الشرعي Legitimate power: ومنبع هذا التأثير هو السلطة أو القوة التي يستمدها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي تم تعيينه. وهكذا نجد أن صدور قرار إداري باختيار شخص لشغل منصب معين، أو القيام بمهمة محددة يمثل أساس للسلطة التي تعتبر مصدر هذا التأثير.

التأثير المعرفي (العلمي) Knowledge power: ويستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة، أو الخبرة، والمعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات. ويكون تأثير القائد في هذه الحالة على المرؤوسين نابع من معرفته الجيدة في موضوع معين، والتي تجعل منه قوة للتأثير على الآخرين في هذا المجال.

تأثير المرجعية Reference power: وهو التأثير النابع من قدرة الشخص القائد الذاتية على الحكم على الأشياء. فالقائد يصبح هو المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية. تجعل منه مصدراً للتشريع أو الفتوى، مما يخلق عند المرؤوسين قناعة تامة بشخصية القائد، وبالتالي يتخذونه كمرجع في كثير من أمورهم، وقراراتهم المتعلقة بحياتهم بشكل عام، وبالعمل بشكل خاص.

تأثير السمات الشخصية Charisma power: ويرى بعض الكتاب أن ذلك التأثير هو ما يسمى بالتأثير "الكرزماتيكي" أي المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة، والمميزة التي يملكها القائد، والتي يستخدمها في توجيه مرؤوسيه والتأثير عليهم.

تأثير القرينة Back up power: وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يستند إليه في تحقيق كثير من أغراضه. ويستمد القائد قوته على هذا النوع من التأثير مما يملكه من دعم القيادات العليا له، أو من أقاربه أو أصدقائه الذين هم في مناصب عليا. وكذلك يستمد القائد قوته على التأثير القائم على القرينة من خلال مركزه الاجتماعي أو السياسي الذي يخوله سلطة التأثير في توجيه الآخرين والتحكم فيهم.

رابعاً: دور القيادة الإدارية في المنظمات

يتضح دور القيادة الإدارية في المنظمات من خلال ما تحظى به القيادات من أهمية في تلك المنظمات، وكذلك ما لها من علاقة وطيدة بعناصر العملية الإدارية الأخرى. ونستعرض تلك الأدوار فيما يلي:

١- أهمية القيادة الإدارية للمنظمة:

تكمن أهمية القيادة في اعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية، وهي تشكل مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات. وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي .. بين القائد والمرؤوسين أو بطريق غير مباشر.. كمشاركات المرؤوسين في القيام بالأعمال في الإدارة.. لتحقيق أهداف المنظمة. ومما لا شك فيه أن القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان الذي يتجاوز معوقات الإدارة، ويحول دون تحول إدارة التنفيذ إلى هياكل صماء، ودون أن تصبح الإمكانات هباء منثورا (الحواتي، ١٤٠٣هـ:١١٩). ولهذا فقد قال "وايت" بأن حياة المنظمة وروحها لا تنبعا من هيكلها التنظيمي .. بل تنبعان- إلى حد كبير- من خصائص القيادة الإدارية بها (White,1962:185).

ويرى الصباب (١٤٠١هـ:١٩٩) أن كُتاب علم الإدارة المحدثين قد أجمعوا على أن القيادات الإدارية في المنظمات.. هم من يقع على عاتقهم حالياً وضمن مسئولياتهم المباشرة... كيفية ملاحقة الأحداث العالمية، وحسن استخدام منجزات العصر العلمية والتكنولوجية...للاستفادة منها في تطوير العمل والأداء، وتحقيق الأهداف لمواكبة ركب التطور السريع وهكذا أصبحت وظيفة القيادة الإدارية عملاً يؤثر في التنظيم نفسه، وفي أهدافه، وفي تطور المجتمع ذاته، وخاصة أن القيادي غير الكفء يعطل تحقيق المنظمة لأهدافها، ويحرم المجتمع من خدماتها.

ويمكن أن نخلص من العرض السابق إلى أن أهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسئوليات في تناسق ومواءمة، وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسئولية الشاملة- في المنظمة- عن تحقيق الأهداف، وخاصة أن القائد هو المسئول الأول والأخير عن

التأكد من توفر كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، وعن مدى ممارستها لكافة مسئولياتها بشكل سليم، وعن مدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف.

٢- علاقة القيادة الإدارية بالعملية الإدارية:

مع أن القيادة تشكل جوهر عمل المدير، ولب العملية الإدارية، فإن لها أيضاً دور بارز في جميع عناصر العملية الإدارية. فعند النظر إلى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الرقابة أو اتخاذ القرار .. نجد أن القائد الإداري يقوم بعبء ليس بالهين في كل نشاط إداري بالمنظمة، مما يفرض على القائد ضرورة النجاح في دورة حتى يُكتب للعملية الإدارية النجاح. وسنستعرض فيما يلي دور القائد في مختلف الأنشطة الإدارية:

التخطيط Planning: إن التخطيط هو النظرة إلى المستقبل بشكل يحدد الأهداف والإمكانات والسياسات، ويوحد الجهود اللازمة لتحقيقها. ويقع التخطيط في قمة العملية الإدارية ويتوج أساليبها، ولذا يؤكد الإداريون بأنه على قدر مهارة القائد في صياغة استراتيجيات التخطيط، ووضع خطط طويلة وقصيرة الأجل، وسياسات وبرامج عمل سليمة.. على قدر ما يكون نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها. وبحكم أن التخطيط محاولة ذهنية منظمة ومستمرة لتحديد المشاكل، ووضع الخطط واختيار أفضل السبل لتحقيق أهداف الإدارة، فإن ذلك كله يحتاج إلى قيادة تتسم بسعة الإدراك، وغزارة المعلومات، والمقدرة على توظيف الإمكانات الذهنية، وحسن الاختيار ودقة الإنجاز.

التنظيم Organization: يعتبر التنظيم هو توجيه جميع موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة، وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه أو تترابط فيها النشاطات بشكل منطقي. ويعمل التنظيم كذلك على تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية بما يؤدي في النهاية إلى العمل كمجموعة متسقة معتمدة على بعضها البعض، مكونة تنظيم موحد يحقق- في النهاية- هدف

الإدارة بأقل تكلفة وجهد ممكن. ويتطلب ذلك من القيادة أن تكون قادرة على وضع كل عمل وكل فرد في مكانه الصحيح، وربطها مع بعضها البعض بشكل أكثر منطقية وواقعية.

التوجيه Directing : يمثل التوجيه دفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات التي تمكن الإدارة من إنجاز أعمالها. وهكذا فإن التوجيه من المهام الرئيسة للقيادة... لأن التعليمات الإدارية تستوجب الكثير من الفطنة والذكاء والإلمام وسعة التصور والبديهة لتوظيف الصلاحيات والسلطات المخولة بشيء من الحنكة والخبرة لتحقيق أهداف الإدارة. ولذلك فقد يترتب على التوجيه الخاطئ ضياع الخطوات الإدارية السابقة والتالية، ومن هنا نستدل على أن التوجيه هو الذي يترجم سياسات التخطيط إلى واقع.

التنسيق Coordination: ويشكل التنسيق ذلك النشاط الإداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في المكان والزمان والمستوى بين العناصر المختلفة، وبالتالي يقصد به مواءمة وتركيز الجهود التي يقوم بها الأفراد في كافة أقسام التنظيم بقصد تحقيق الهدف المشترك، وإزالة أي اختلاف في الرأي يحدث بين جماعات العمل، وكذلك تحديد أولويات العمل بحيث تستغل كافة الطاقات والإمكانات على أكمل وجه. ويعتبر التنسيق واحد من نشاطات القائد الإداري الأساسية، إذ أن القائد هو الذي يقوم بالتنسيق المبني على معرفته بإمكانات المنظمة المادية والبشرية، والقائد هو الذي يستطيع تقدير متطلبات إصدار الأوامر، وتغييرها والتشدد أو اللين فيها.

المتابعة والرقابة Reporting: إن المتابعة والرقابة تمثلان جانباً مهماً من العملية الإدارية، فيتم من خلال المتابعة التأكد من تقدم الإدارة في تنفيذ خططها وبرامجها نحو تحقيق الهدف، وتركز الرقابة على التأكد من حسن الأداء، وتحديد جوانب القصور وضبط وتصحيح الأخطاء عند وقوعها، واتخاذ الاحتياطات لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً. والمتابعة والرقابة من أنشطة القيادة الإدارية، وهما وجهان لعملة واحدة لكونهما يعتنيان بمتابعة الأداء بوجه عام، وكذلك تحديد مستويات أداء كل فرد في التنظيم، ووضع ضوابط لمعدلات الأداء

الكلي. ولأن ذلك من متطلبات العمل القيادي فإنه يتطلب قيادة ذات بصيرة قوية، وحزم ورؤية شاملة.

اتخاذ القرارات Decision Making: يعتبر اتخاذ القرارات أحد المهام الرئيسة للقائد، وذلك لأنها عملية عقلية تتضمن المفاضلة والاختيار بين عدد من البدائل .. بالاعتماد على الحكم والقياس وبعيداً عن التخمين والحدس. والقائد في النهاية هو الذي يتخذ القرار أو يوافق عليه ويقره، كما أنه هو الذي يتحمل المسئولية عن نتائجه وتبعاته مما يفرض عليه بذل قصارى جهده عند اتخاذ أي قرار.

ومما لا شك فيه أن العرض السابق يجعلنا نخلص إلى نتيجة مفادها أن العملية الإدارية.. **هي مجموعة الأعمال والوظائف التي تقوم بها الإدارة بإشراف مباشر من قياداتها، وبالتالي فإن تلك العملية هي وظيفة كل قائد في أي مستوى إداري.**

خامساً: مبادئ القيادة الإدارية

لقد وُجدت قيادة المنظمات الإدارية من أجل القيام بعدد من المهام الموكلة إليها، وقد كانت تعمل في ظل عدد من المبادئ التي تنبع من حاجة المنظمة إلى تلك القيادة. ولكي تؤدي القيادات الإدارية المهام المطلوبة منها بفعالية عالية، فإن عليها أن تتمثل عدداً من المبادئ التي لا يستغني عنها القائد (النمر وآخرون،١٤١٤هـ)، ومنها ما يلي:

١ - **الإيمان بالهدف**: إن الإيمان بالعمل وبجدوى ما نعمله .. يأتي في مقدمة مبادئ القيادة الإدارية. والقائد الإداري الذي تساوره بعض الشكوك حول هدف التنظيم الإداري الذي يقوم على رأسه .. لن يكون متحمساً بالقدر المطلوب حتى وإن استشعر المسئولية. ومن هنا فإنه لابد أن يؤمن بالهدف الذي يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيقه، وينقل ذلك الإيمان إلى العاملين معه، بحيث يصبح الجميع على مستوى عال من الإيمان بالهدف، وبقدر إيمان القائد بالهدف وبالعاملين .. بقدر ما يستطيع المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين. إن هذا

المبدأ يجعل العاملين والقادة على حد سواء .. في غاية التصميم على أداء العمل بالشكل الذي يحقق الأهداف بتميز.

٢- **الانطلاق إلى الأمام:** لابد وأن يكون القائد على قدر كبير من القدرة على تصور واستشراف المستقبل، وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلى الأمام، ويعني ذلك هجر الاستقرار والدعة والعمل للتطوير والابتكار والإبداع، لأن القائد الذي يتمتع بنظرة بعيدة المدى ويملك قدرة على استشراف المستقبل .. يستطيع أن يرسم لمنظمته الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها. ولهذا فإن هذا المبدأ يشكل أحد العناصر التي يجب أن يعمل القائد من أجلها، وذلك لما لها من تأثير على أداء الوظيفة القيادية بفعالية.

٣- **حب العمل مع الآخرين:** إن حب القائد للعمل مع الآخرين سواء كانوا موظفين أو كانوا من الجمهور المستفيد، وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة.. يمثل أحد العناصر الرئيسية لنجاحه في تحقيق أهداف التنظيم الإداري، ولذلك فقد اعتبرنا هذا أحد مبادئ القيادة الإدارية. كما أن أحد عناصر وجود القيادة هو وجود الجماعة، ولا يمكن أن تستمر الجماعة ما لم يكن هناك توافق وتعاون لتحقيق الهدف. ولذلك فإنه لا يمكن أن يأتي حب العمل مع الآخرين من فراغ، كما أنه لكي يتحقق ذلك على أرض الواقع فلابد من توفر بعض المتطلبات التي منها يتحقق مبدأ الإيمان بالهدف ومبدأ الانطلاق إلى الأمام، ثم وجود الاستعداد لدى القيادة أولاً للعمل مع الآخرين- ولدى العاملين ثانياً- مع العلم أن القائد هو الذي يزرع تلك الرغبة وينمّيها.

٤- **التقرير السليم للموقف:** إن التقدير السليم للموقف يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق، على أن يكون ذلك التقدير والحساب قائم على رؤية واضحة لما يمكن أن ينتج عنه اتخاذ قرار من القرارات، فالقائد الذي يستطيع أن يستخدم قدرته على التحليل والمناقشة والإقناع، ويكون قادراً على التفوق في الاتصالات يمكن أن يكون قادراً

على التعامل مع المواقف المختلفة التي يتعامل معها، ويحقق أعلى المكاسب دون أن يخطئ في معرفة أثر كل متغير على الموقف التنظيمي.

٥- **تحمل المسئولية:** إن القائد الإداري لم يوضع في ذلك المكان ليتفادى المسئولية ويتجنبها، وإنما وضع القادة الإداريون وظهرت الحاجة إليهم انطلاقاً من أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي حالة عدم تحقيقها فإن القائد يجب أن يكون قادراً على تحمل المسئولية الناتجة عن ذلك، وأن يستفيد هو شخصياً من ذلك الخطأ، ثم يعطي العاملين معه فرصة للاستفادة منه في تعلم دروس أسباب حدوث الخطأ ونتائجه. إن تحمل المسئولية كمبدأ قيادي يتضمن الارتقاء بالتفكير إلى مستوى عال من تقدير المسئولية وذلك ليحمل القادة على أداء ما وراء مطالب الوظيفة، وما وراء مقتضيات درء المسئولية من حيث استشعار متطلبات العمل والمنظمة حاضراً ومستقبلاً.

٦- **التصرف على المستوى القيادي:** لم يوضع القائد في المنصب الذي يشغله إلا لأنه قادر على التعامل مع كل المواقف والأحداث والمعطيات بجدارة وفاعلية، وبالتالي تكون تصرفاته على المستوى القيادي الذي يتوقعه منه رئيسه ونتوقعه منه جميعاً، هذا المبدأ يتطلب من القائد الإداري الارتباط بمسئوليات على مستواه وعدم إضاعة الوقت والجهد في أعمال يمكن أن يؤديها غيره من العاملين، فالقائد الذي يشغل نفسه بتوافه الأمور وأبسطها – مما يمكن أن يؤديه أي شخص يعمل تحت إدارته- يخل بهذا المبدأ القيادي بشكل كبير، لأنه يضيع وقته الذي يمكن أن يقضيه في أداء ما هو أهم؛ ويحد من قدرات مرؤوسيه ويؤدي إلى تجميدهم ونفورهم من العمل معه، أو الإتكالية عليه في كل شيء، والتصرف على المستوى القيادي يجعل القائد لا يسمح لنفسه بأن يكون أداءه لمهام عمله بمثابة عنق الزجاجة للأعمال الأخرى.. لأنها تتركز فيه السلطة، وتتعقد فيه الأعمال، ويتأخر إنجازها، كما أن ذلك المبدأ يفرض على القائد تدريب معاونيه، وتنميتهم وإشراكهم في كل مستجدات الأمور.

٧- **حُسن التصرف:** لقد بني هذا المبدأ على بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمنظمات، ويكون مطلوباً من القائد أن يكون قادراً- في أي لحظة- على التعامل معها بشكل حسن. إنه يجب على القائد عندما تتعرض المنظمة إلى الفشل في تحقيق أهدافها أو إلى هزات وكوارث أخرى طبيعية أو غير طبيعية. أن يكون على أهبة الاستعداد للتعامل معها بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة على حسن التصرف. وتعتبر مثل هذه المواقف هي الاختبار الحقيقي للقائد الناجح الذي يستطيع أن يستغل كل موقف لصالحه، من حيث إعادة بناء المنظمة ودراسة مشاكلها، وإحداث التغييرات المطلوبة، وبناء قوى المنظمة الروحية والمعنوية.

٨- **القيادة نحو الإصلاح:** إن أخذ التطوير في الاعتبار من قبل القيادة الإداريين يمثل أحد المبادئ التي يجب أن تتوفر في القيادة الفعَّالة. والقيادة نحو الإصلاح تفرض على القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير.. سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء. ويشكل هذا المبدأ أحد الحوافز التي تجعل القائد يعيد النظر في مسيرة منظمته من وقت إلى آخر.. للتأكد من صلاحية الهيكل التنظيمي، وللتأكد من أن الإدارة ليست في حاجة إلى إعادة تنظيم، أو أي تحسينات أخرى. إن القائد عندما يتبنى هذا المبدأ يساهم في إعطاء الدوافع الداخلية قدرة مضاعفة على تحقيق ما يصبو إليه التنظيم، خاصة وأن الإصلاح عندما ينبع من داخل المنظمة.. يكون واقعياً، ومعبراً عن احتياجات المنظمة، وملائماً لمطالب العمل.

حالة (١)

منهجية الفكر القيادي (للملك) سلمان بن عبدالعزيز(*)

سوف يتم إبراز ملامح منهجية (خادم الحرمين الشريفين الملك) سلمان في الإدارة المحلية من خلال بعدين رئيسيين في مجال الفكر الإداري وهما الخصائص القيادية والثقافية التنظيمية التي ميزت الأداء في أمارة منطقة الرياض في كافة مراحل التطور التموي التي مرت بها المملكة وما تمثله منطقة الرياض، وعلى درجة الخصوص مدينة الرياض من أهمية في التنظيم الإداري في المملكة بحكم طبيعة المدينة كعاصمة للدولة تنطلق منها القرارات الإستراتيجية ومركز للبعثات الدبلوماسية ذات التواصل الذي يتعدى نطاق المجتمع المحلي إلى ما هو أبعد من ذلك.

أولاً: الخصائص القيادية

تمثل الخصائص القيادية (لخادم الحرمين الشريفين الملك) سلمان بن عبدالعزيز نموذجاً فريداً في مجال القيادة إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية، والمتميز في النشاط الإشرافي الذي يمارسه على الآخرين بأساليب معينة لتحقيق الأهداف العامة وما فيه صلاح للإسلام والوطن والمواطنين كافة، وبتناول الخصائص الشخصية لقيادة (الملك) سلمان في الإدارة المحلية فإن أبعاد هذه الشخصية تتمثل في الخصائص التالية:

المفهوم القيادي: ومفهوم القيادة يتمثل تماماً في شخصية (الملك) سلمان بن عبدالعزيز فالنشاط القيادي هو عملية التأثير في الآخرين وهذا يتضح جلياً على العاملين في الإمارة وكذلك الزوار والمراجعين لإمارة منطقة الرياض وذلك لتحقيق أهداف الإمارة. كما أن هذا المفهوم القيادي يشير إلى دور قيم القيادات وثقافتها في السلوك القيادي أثناء ممارسة القائد نشاطه وهو ما يلاحظه كل موظف وزائر لإمارة منطقة الرياض فالبعد العقائدي الديني بقيمة الإسلامية السمحة من أبرز خصائصه الكريمه، وكذلك منهج القائد المؤسس الملك عبدالعزيز رحمه الله، والذي نهل منه مازال متبعاً من خلال إتباع سياسة الأبواب المفتوحة وتلمس احتياجات المواطنين والعمل بشفافية مع الجميع، وإلى غير ذلك من القيم الإيجابية في

(*) أحمد الجلاجل، جريدة الرياض، العدد: ١٣٧٧٦ ، الاثنين ١٣ صفر ١٤٢٧هـ ١٣ مارس ٢٠٠٦م.
ملاحظة: تم تغيير كلمة الأمير الى (الملك) وبعض الضمائر بتصرف لتتناسب مع الوضع الحالي.

الخصائص القيادية (للملك) سلمان تؤكد على أهمية نشر هذا القيم من خلال الأداء الوظيفي اليومي في إمارة منطقة الرياض. كما يلاحظ أيضاً الدور البارز لمقامه الكريم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وكذلك الإسهام في رفع الروح المعنوية للعاملين في الإمارة حتى أن ذلك أضحى سمة بارزة لموظفي الإمارة من خلال عبارات الفخر والاعتزاز بانتمائهم للإمارة كموظفين فيها.

نظرته الفائقة على أن تحديد مهام ودور الإمارة عملية ديناميكية، وذلك نظراً للتغير المستمر والسريع في بيئة العمل وهذا ما جعل مقامه الكريم يدعو إلى أهمية تطوير بناء السياسة الداخلية للسهيكل التنظيمي للإمارة وإقرار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الإمارة.

قوة تأثير شخصية (الملك) سلمان على العاملين التابعين لإمارة منطقة الرياض، حيث أدت طبيعة شخصيته المتزنة إلى إشاعة العلاقات الحسنة بين جميع أفراد التنظيم في الإمارة والحد من الخلافات الناتجة عن الصراعات التنظيمية الموجودة عادة في المنظمات وهذا أدى بدوره إلى تحسين مناخ العمل في الإمارة.

تحقيق المعاملة العادلة لجميع الأفراد داخل الإمارة حيث أدى ذلك إلى توليد الشعور لدى العاملين في الأمارة بالمساواة في كل شيء وتحقيق الاحترام المتبادل بين الجميع.

تمثل شخصية (الملك) سلمان القدوة الحسنة للجماعة، فلديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يشرف عليه وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، بالإضافة إلى فهمه للبيئة الخارجية للأمارة بتنظيماتها المختلفة، (وكان حفظه الله) من أوائل العاملين في الأمارة حضوراً للعمل، ومنتظماً في اجتماعاته ملتزماً بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله عن أمانة وتضحية ساعياً لتحقيق أهداف الأمارة لما فيه الخير للوطن والمواطنين كافة لتحقيق الصالح العام.

دعم العلاقات الإنسانية في التنظيم الخاص بالإمارة حيث أن قيادته تتسم بالنواحي الإنسانية التي تربط بين جميع الأفراد العاملين في الأمارة وتحفزهم لتحقيق أهداف الأمارة بفعالية ويتضح ذلك جلياً.

من مهام القيادة الإبداعية في المنهج القيادي (للملك) سلمان تقدير المتميزين والمبتكرين في كافة الأنشطة، حيث أن هناك برامج لتشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات البناءة الموضوعية وتحفيز أصحابها للرفع من مستوى الأداء في الأمارة.

ثانياً: المهارات والسمات القيادية

إن الملاحظ والمدرك لأداء (الملك) سلمان حفظه الله ورعاه يشعر بوجود سمات ومهارات قيادية يتمتع بها حيث يتضح ذلك في العديد من الاتجاهات والتي من أبرزها:

صنع القرارات ومن المعروف عبر سجل (الملك) سلمان طيلة أدائه القيادي حسن اتخاذ القرارات الرشيدة سواء في الأزمات والمواقف، بالإضافة إلى قراراته الرشيدة نحو رفع مستوى أداء الإدارة المحلية في منطقة الرياض وتقديم المقترحات البناءة لتفعيل أداء الإدارة المحلية على مستوى المملكة بصفة عامة.

التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها بدقة، حيث يحرص (حفظه الله) على التحديد المسبق للأهداف والأولويات والقدرة على الموازنة ما بين الأهداف المختلفة.

التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية المشرقة اللازمة لإدارة إستراتيجية فاعلة، ويتضح ذلك في الأداء القيادي (الملك) سلمان من حيث الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بين المعوقات التي تحد من أداء الأمارة لرسالتها والعمل على ربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط إستراتيجي فاعل وتفكير إبداعي مميز أدى لجعل مدينة الرياض إحدى روائع العصر الحديث من حيث التكامل في الأداء الخططي لكافة المرافق والخدمات.

التمتع بمهارات الاتصال الناجحة، (الملك) سلمان رعاه الله من القيادات النادرة الفعالة التي تتحلى دائماً بمهارات اتصال عالية، وكذلك حسن الاستماع وكيفية توصيل الأفكار ونقل الرسائل بكفاءة بالرغم من كثرة مهامه حفظه الله.

الثقة في النفس، وهي إحدى السمات البارزة في الشخصية القيادية للملك) سلمان فهو حفظه الله يتمتع بشخصية قوية وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للازمات ويعلم كيف يسيطر على أي موقف والتعلم منه، الأسوة الحسنة، وهي صف ملازمة لقيادات هذا البلد ولله الحمد ذلك أن فلسفة الحكم قائمة على مبدأ راسخ ومنهج لا تحيد عنه وهو كتاب الله تعالى وسنة المصطفى صلى الله عليه وسلم، ولعله من الإنصاف الإشارة إلى سمة من سمات (الملك) سلمان في هذا المجال وهي إنكار الذات والإحساس بالمسئولية والتمتع بالشخصية القويمة وهي السمة المؤدية إلى أن يكون صاحبها القدوة الحسنة في أي تنظيم.

الرؤية والإبداع، (الملك) سلمان حفظه الله قائد متميز عن الجميع بالأفكار النيرة والقدرة على رؤية أشياء وتصورها بحيث لا يراها ولا يفهما الآخرون، لديه الرغبة في التطوير والتغيير للأفضل، والمواكب للتطور المتلاحق التي مرت به المملكة على مختلف العقود.

حالة (٣)
ذكاء القادة (*)

(لازلت أذكر تلك النظرات الباردة الغيورة في كل مرة أعرض عليها فكرة مبدعة أو أسلوباً جديداً لأداء عمل ما، وكان الرد الوحيد الذي تنطق به تلك المديرة المدمرة للهمم (سنرى لاحقاً). وبعد عدة مرات من الكر والفر، اكتشفت الحقيقة الواضحة والتي لم تعد تقبل النكران أو التماس الأعذار– بأن مديرتي العزيزة تغار من ذكائي وتحاربني بوأد إبداعاتي بكل طريقة ممكنة! كان الإبداع الوحيد الذي عرفناه منها هو التفنن في أساليب قتل الطموح وزعزعة الثقة بالنفس ودس الأفكار والمشروعات المتميزة في غياهب الأدراج...).

هذه الأسطر القليلة كانت جزءاً من يوميات موظفة وصلت إلى بريدي من إحداهن تصف معاناتها مع مديرتها في العمل والسبب أن تلك الرئيسة– ومثلها كثير ممن يظنون أنهم قادة – نست أو تناسبت الدرس الأول من دروس القيادة والذي مفاده (إذا كنت ذكياً فابحث عن الأذكياء ليعملوا معك)، فما بالهم إذا وجدوا مع الأذكياء ناصبوهم العداء بدلاً من استثمار عقولهم لرفع إنتاج المنظمة وتحقيق أهدافها؟؟! هؤلاء المديرون بهذه العقليات النرجسية يرفعون شعار (لا للإبداع) لا لشيء سوى أنهم يخشون على أنفسهم من أولئك القادمين الجدد ويعدون أن بروز أي من موظفيهم بفكرة غير مسبوقة يهدد وجودهم ويكشف المستور عنهم وسيظهرهم (أغبياء) لأن تلك الإبداعات لم تكن من ثمرات تفكيرهم! ولعل عدم فهمهم ومعرفتهم لأدوار القيادة هي السبب بذلك فالقائد ليس الأذكى لأن قدراته العقلية أعلى ممن حوله، ولكنه كذلك لأنه استطاع توظيف الأذكياء واستقطابهم لمؤسسته وإضافة عقولهم إلى عقله والاستفادة من نتاجها وإبداعاتها لصالح الخطط التي سيعتمدها لتحقيق السياسات وترجمة الرؤى، وهكذا الذكاء القيادي هو الذي يحتم على ذلك القائد احتضان الأفكار الجديدة وتشجيعها بل وتوليدها من خلال المناقشات المفتوحة ومشاركة الأتباع في اتخاذ القرار. كما أن من أبجديات الذكاء القيادي مكافأة المبدعين بنشر إبداعاتهم

(*) فتحية البرتاوي، الجزيرة (جدد حياتك)، العدد ١٢٩٦٥ ، الجمعة ٢٠ ربيع الأول ١٤٢٩هـ– ٢٨ مارس ٢٠٠٨م، ص ٤٦.

وتهيئة الأجواء الحافزة لهم على الإبداع. ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم الأسوة الحسنة، حين سأل بلال عندما سمع خشخشته في الجنة: (يا بلال: بما سبقتني إلى الجنة؟) فأجابه بلال رضي الله عنه بقوله: (ما أحدثت إلا توضأت وصليت ركعتين بهذا). وليعذرني المفسرون وأولوا العلم ولكن من وجهة نظر إدارية بحتة، أفلا يعد هذا إبداعاً من بلال رضي الله عنه وأرضاه سبق به نبي الرحمة وهادي الأمة إلى الجنة؟! ولنتأمل الموقف بمنظور قيادي أعمق، فهل كان رسول الله صلوات الله وسلامه عليه بحاجة لبلال ليشرح له السبب وهو الذي فتحت كافة قنوات الاتصال الإلهي بينه وبين ربه؟؟! ولكنه كان درساً عظيماً في مهارات القيادة لنتعلم منه جميعنا تواضع القائد وتلطفه واهتمامه بمعرفة أدق تفاصيل أسرار نجاح أتباعه وتجاربهم وعرضها على البقية تحفيزاً لهم وتكريماً وإشادة بأصحابها.

قبل النهاية: ما أجمل أن يرحل القائد ويترك خلفه سجلاً حافلاً بالمواقف الكريمة والذكريات الجميلة التي يحملها له أتباعه في القلوب، بدلاً من يوميات بائسة تقطر أسى وتئن منها الأوراق وصناديق البريد.

الفصل الثاني

تطور الفكر القيادي الإداري

الفصل الثاني
تطور الفكر القيادي الإداري

أهداف الفصل:

يحاول هذا الفصل تحقيق ما يلي:

١- تعريف القارئ بأهم ملامح وممارسات القيادة الإدارية في العصور القديمة.

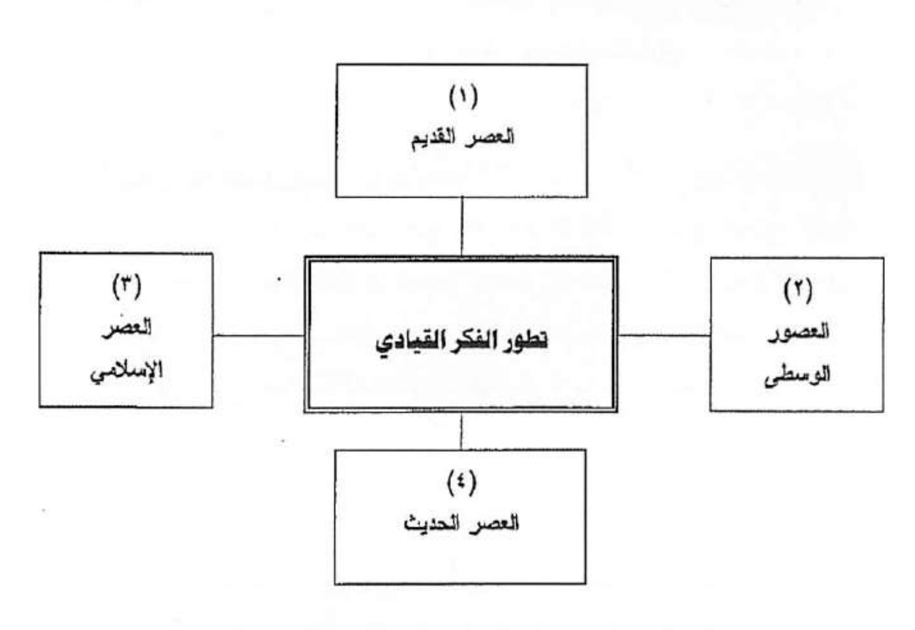
٢- بيان مساهمة مفكري العصور الوسطى في تطوير الفكر الإداري القيادي.

٣- استعراض أهم إسهامات عصر صدور الإسلام في تطوير الفكر القيادي الإداري.

٤- شرح أهم مساهمات نظريات المدارس الإدارية المختلفة في تطوير الفكر القيادي الإداري.

أولاً: مقدمة

لقد كان للقيادة دور بالغ الأهمية في قيام الكثير من الحضارات القديمة، وخاصة تلك التي تركت وراءها بعض الآثار التي تشير إلى مجهودات جبارة بذلت في سبيل تخطيط وإنشاء تلك المعالم الحضارية. وبمراجعة بعض النماذج الإدارية في حضارات العصور القديمة والوسطى، والعصر الحاضر .. يمكن ملاحظة أن القيادة حازت على نصيب الأسد من اهتمام مفكري ومبدعي تلك الحضارات. هذا وسوف نتطرق لبعض المجهودات التي تمت لتطوير الدور الذي تلعبه القيادة في أداء الأعمال الحكومية والخاصة، ثم نتطرق في آخر الفصل لبعض المدارس الفكرية الإدارية التي ظهرت في العصر الحديث. وسنناقش تلك المدارس بتوسع لما لها من اهتمامٍ بالقيادة الإدارية وإرساءٍ لدعائمها.



شكل رقم (٢): خريطة (تطور الفكر القيادي الإداري)

ثانياً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة

١- الحضارة السومرية:

إن من أقدم الوثائق المكتوبة في العالم .. تلك التي عثر عليها الباحثون في تراث الحضارة السومرية والتي يرجع تاريخها إلى أكثر من خمسة آلاف سنة، وقد وجد في بعض هذه الوثائق ما يدل على أن السومريين عرفوا ألواناً من القيادة الإدارية، حيث كان لكهنة معابدهم نظاماً ضريبياً محكماً جمعوا وأداروا به دفة كميات ضخمة من السلع الدنيوية التي تضم أموال الدولة وعقاراتها وقطعان الأغنام والماشية التي تُجبى من الشعب. ولما كان أولئك الكهنة غير مخلدين، فقد كانوا يكلفون بتقديم تقرير أو كشف حساب بأماناتهم لكبير الكهنة- وبذلك

فقد مارس القوم القيادة الإدارية بأجل معانيها (جورج الابن، ١٩٧٢م، ٢٠-٢١). وقد نظر الكهنة إلى هذه الوظيفة من زاوية الإنسان الزائل، ولذلك أخذوا بكتابة البيانات والمعلومات بتفصيل ودقة . ويرى البعض أن هذه الوثائق كانت أول كشوفات (حساب جرد) عرفها الإنسان. ومن المعروف أن السومريين هم الذين ابتدعوا الكتابة ويعتقد البعض أن الهدف منها كان لتمكين القيادة في الدرجة الأولى، وليس للطقوس الدينية، كما يرى آخرون (المغربي، ١٩٨٨م:١٤٣).

٢- الحضارة المصرية:

جاءت الحضارة المصرية في أعقاب الحضارة السومرية وتقع في الفترة بين ٢٠٠٠- ٥٢٥ قبل الميلاد وقد تميزت هذه الحضارة بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة. وتعتبر الأهرامات من أهم الشواهد على قدرات المصريين القدامى التنظيمية والإدارية، فقد بني هرم خوفو الأكبر من ٢,٣٠٠,٠٠٠ قطعة من الحجر .. يتراوح وزن كل منها ما بين ١,٥ إلى ٢ طن. كما استخدم في البناء ما يقارب من ١٠٠,٠٠٠ عامل ولمدة عشرين عاماً. لقد احتاج هذا الإنجاز الفني الجبار- دون شك- إلى قدرات إدارية متقدمة في القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة، إلا أن الاستمرارية في العمل تدل على أن القيادة كانت تحظى بقدر أكبر من الأهمية (المغربي، ١٩٨٨م:١٤٣).

وقد عرف المصريون مبدأ الرقابة الصارمة على الأداء، فتمكن المفتشون من القضاء على تكرار مخالفات العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه صنع أي منتج معيب (غتيلو، هورد وملباي، ١٤١٥هـ).

وإذا درسنا نظام الحكومة المصرية خلال عهود المملكة القديمة، والمملكة الوسطى، والإمبراطوريات المتأخرة، لا تضح لنا من الأدلة ما يثبت أن قدماء المصريين قد عرفوا مبدأ قيادة العمل الإداري لتسيير دفة الحكومة المترامية الأطراف عن طريق التنظيم اللامركزي. فقد بدأوا بإقامة حكم لا مركزي يتمثل في إمبراطورياتهم. ولقد كانت الحكومة فيما بين

عامي ٢١٦٠-١٧٨٨ قبل الميلاد على درجة عالية من اللامركزية، بحيث كانت لجنة الضرائب هي الرابطة الحقيقية الوحيدة بين الحكومة المركزية وولاياتها، وكان ولاة الأقاليم يدينون بالولاء الكامل للفرعون، ولكن رقابة الحكومة المركزية على هذه الولايات .. سرعان ما بلغت درجة من التحلل يمكن معها مضاهاتها بالدويلات الإقطاعية .. في تاريخ القرون الوسطى بأوربا، حيث جعل بعض أمراء تلك الدويلات .. يتمردون ويتخاذلون في أداء مسؤولياتهم تجاه الحكومة المركزية. مما دفع بالفرعون إلى الاستيلاء على السلطة وإعادة ترتيب أوضاع الدولة (المغربي، ١٩٨٨م:٢٧).

ومن إسهامات هذه الحضارة في الفكر الإداري، وصية الوزير المصري "بتاح حوتب" لابنه، عندما أوصاه في رسالة أرسلها إليه بكثير من الصفات القيادية كطلب العلم، والتواضع، ورقة الحديث، والحذر، والاستئناس برأي الخبراء والمستشارين، والمقدرة على التنبؤ، ووجوب العقاب إذا لزم الأمر، والالتزام بالأمانة الإدارية والهدوء والصبر (ول ديورانت،ب.د:١٤٩).

٣- الحضارة البابلية:

خلفت الحضارة البابلية- كغيرها من الحضارات العريقة- وراءها طابعها المميز، ومن الأمثلة على ذلك أن القيادات كانت توجه إلى توثيق المعاملات التجارية توثيقاً محكماً على أقراص من الحجر أو ألواح من الخشب. ولحسن الحظ فقد زودتنا هذه الأقراص والألواح بباكورة من بواكير الاعتراف بمبدأ مسؤولية القائد وعدم تفويض تلك المسؤولية. ويتضح هذا من كتاب لأحد ملوك البابليين يأمر فيه عشرة من رجاله بشق قناة للري الزراعي، وينص الكتاب على أنه إذا لم يتم العمل المطلوب بصورة سليمة فإن العقاب سيترل بالمشرف على العمل لا بالعمال. وتعتبر "الأشنونه" البابلية بما تتضمنه من نصوص عن مراقبة الأسعار، وعن عقوبات الجرائم أقدم نظام قانوني تضعه قيادة من القيادات، ويعتقد أنه يسبق قانون حمورابي بما ينوف على ١٥٠ سنة.

ولعل أبرز ما أسهمت به حضارة بابل في مجال الفكر الإداري عامة .. والقيادة خاصة هو قانون حمورابي الذي وضعه أثناء حكمه. ويعتبر هذا القانون من أقدم القوانين المعروفة في العالم، ويزودنا بمرجع أمين في مجال الفكر الإداري منذ فجر التاريخ. ونجد أن حمورابي قد شرَّع للناس بقيادته كيفية التعامل حيث يقول: إذا دفع أحد الناس لشخص آخر تأميناً في صورة ذهب أو فضة أو أي شيء آخر فإن عليه أن يريه لشاهد، وأن يدون العقود اللازمة. وإذا أعطي تاجراً عميلاً له غلالاً أو أصوافاً أو زيتاً أو سلعة تجارية، فإن على العميل أن يدون قيمة السلعة كتابة، ثم يدفع ما استدان من المال إلى التاجر، وللعميل أن يتسلم من التاجر إيصالاً مختوماً بالمال الذي يعيده إليه. فإذا أهمل العميل، ولم يتسلم من التاجر إيصالاً بالمبلغ الذي دفعه للتاجر، فإن المال الذي لم يتسلم عنه إيصالاً لا يحتسب له (جورج الابن، ١٩٧٢م:٢٩-٣١). وكذلك جاء ضمن قوانين حمورابي أنه من بنى بناءً معيباً فسقط وقتل صاحبه فإن على القائد معاقبة البنّاء بالقتل (غتيلو، هورد وملباي، ١٤١٥هـ).

وبعد حوالي ألف عام من الاضمحلال السياسي في أعقاب حمورابي .. توَّج "نبوخذ نصر" ملكاً على بابل وازدهرت البلاد أثناء حكمه. إلا أن القانون في عهد " نبوخذ نصر" لم يكن إلا امتداداً لقانون حمورابي، فقد قننت الإجراءات في مجال الإشراف على الأعمال ومراقبتها للتأكد من تحقيق الأهداف. ففي مجال الغزل والنسيج مثلاً، كان الغزل يعطي ألواناً مختلفة لكل كمية أسبوعية، بحيث يسهل التعرف عليها ولمعرفة المدة التي تستغرقها خامة معينة حتى يتم تصنيعها. وقد استخدمت نفس الوسيلة في مصانع الغلال فيوضع محصول كل سنة في جرار ملونة بلون يختلف عن جرار المحصول للسنوات الأخرى. وأما من ناحية المكافأة والأجر، فقد نص القانون على إعطاء العاملات أجرهن على شكل طعام، بحيث تتوقف كمية الطعام الذي يصرف لكل امرأةٍ على قدر إنتاجها في العمل (المغربي، ١٩٨٨م:١٤٦-١٤٧).

٤- الحضارة الصينية:

لقد عُرف الصينيون بحكمتهم وفلسفتهم، وعرفوا بدرايتهم ببعض المبادئ الإدارية في مجالات القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة. ويعتبر دستور الإمبراطور "شاو" الذي عاش عام ١١٠٠ق.م. هو أقدم دليل إداري يضعه قائد قط لموظفي الخدمة المدنية من أدناهم إلى أعلاهم مرتبة، حيث قام بوصف الوظائف وتصنيفها، ووضع قوائم دقيقة بواجبات كل منها. كما وضع ثماني قواعد ليهتدي بها رئيس الدولة في الحكم، حيث كانت القاعدة الأولى تتعلق بتنظيم الدولة بما يضمن استقرارها، والثانية تتعلق بتخصصاتها لإقلال المعوقات، والثالثة تتعلق بعلاقاتها واتصالاتها بما يضمن تعاون حكومة البلاد، والرابعة تتعلق بما يضمن كفاءة الحكومة، والخامسة تتعلق برسمياتها بما يضمن كمال ظهور الدولة بمظهر البقاء، والقاعدة السادسة تتعلق برقابتها بما يضمن كمال الحكومة، والقاعدة السابعة تتعلق بالمساءلة والعقاب لضمان صلاحها، والقاعدة الثامنة تتعلق بتدبيرها بما يضمن مراجعة أداء حكومة البلاد.

ويتمتع الإمبراطور- أيضاً- بثمان سلطات تعينه على معاملة مختلف ضباطه: الأولى: الرتب التي تحدد درجاتهم، والثانية: الرواتب التي تزيد ثرواتهم، والثالثة: النفحات التي تسيطر على مصائرهم، والرابعة: المناصب التي تضبط تصرفاتهم، والخامسة: العناية الإلهية التي تؤثر في بركتهم، والسادسة: المصادرة التي تؤدي إلى فقرهم، والسابعة: الطرد الذي ينتج عن تقصيرهم، والثامنة: الموت الذي يكون نتيجة لإسرافهم (جورج الابن، ١٩٧٢م:٣٣).

وقد اقتضت كثرة وأهمية المهام الملقاة على عاتق كبار قادة الموظفين في الحضارة الصينية، تزويد الجهاز الحكومي بالإداريين الأكفاء من ذوي المواهب والقدرات العالية. لهذا كان الإمبراطور "شن" يمتحن كبار موظفيه ممن يشغلون مناصب قيادته كل ثلاث سنوات، ويحدد على ضوء نتائج الامتحان إمكانية إبقائهم في مناصبهم أو عزلهم (كنعان، ١٩٨٠م:١٩).

وأكد "منشيوس" مبدأ " مستوى الأداء" الذي تريده القدرة الإلهية كما يقول. فقد رأى أن القوانين وحدها لا تكفي لإنجاح المؤسسة. بل عليها أن تلتزم بمستوى أداء تقبله الآلهة.

كما رأي أن النظام هو أساس النجاح وأن الإنسان لا يمكن أن يؤدي عمله على الوجه الأكمل دون أن يتبع نظاماً لذلك (المغربي،١٩٨٨م:١٤٨-١٤٩).

وهكذا نجد في الصين منذ أكثر من ثلاثة آلاف سنة مبادئ لها صدى ورنين يضاهي نغم الإدارة الحديثة من "تنظيم" وإجراءات لرفع الكفاءة" و" أساليب رقابية مختلفة" صنفها كونفوشيس فيما سمي بعد ذلك "بالفلسفة الكونفوشيسية" (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٣٤).

ومن حكم الحضارة الصينية حول دور القائد في التوجيه قولهم: إذا كان القائد ضعيفاً لا سلطة له، وإذا لم تكن الأوامر مفهومة تماماً، وقع اللوم على القائد، أما إذا كانت أوامره واضحة، ومع ذلك لا تطاع فإن هناك خطأ بالتنظيم (جورج الابن، ١٩٧٢م:٣٧).

٥- الحضارة الإغريقية:

لقد جاءت الحضارة الإغريقية بعد الحضارات الصينية والمصرية والبابلية. ومما يلفت النظر في الحضارة أنها أول من عمل على تكوين دولة ديمقراطية. وربما أن كتابات "سقراط" "واكسينفون" من أهم ما ساهمت به هذه الحضارة في مجال الإدارة بوجه عام وفي مجال القيادة الإدارية بوجه خاص، فهؤلاء الكتاب عملوا على توضيح كلية الإدارة (شمولية الإدارة) وكذلك عرفوا التخصص، وتقسيم العمل ودراسة الوقت والحركة، وذلك على أنها جميعاً من المهام القائد الإداري.

ويظهر من حوار "سقراط" مع تلميذه "أكسينفون" أن أدوات القيادة في كل الأحوال واحدة، فمن واجب القائد أن يبث الحماس في نفوس مرؤوسيه، وأن يتعرف على مقدرة كل منهم ومستوى أدائه وعطائه، وأن يحفز المجدَّ منهم ويعاقب المقصّر، وأن يعمل على كسب صداقتهم بالألفة والمودة، وأن يكون صابراً في نفسه مجداً وهادئاً. وقد أوضح "سقراط" أن القائد الناجح هو الذي يبث الطاعة والحماس في نفوس مرؤوسيه ويضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويعاقب المقصر ويكافئ المجد، وهو كذلك الذي يحرص على البحث عن كل

أسباب النصر والتزود بها .. كما يحرص على أن يتجنب ويتحرز مما يؤدي إلى الهزيمة (جورج الابن، ١٩٧٢: ٣٨-٤٣).

وقد عرف الإغريق ما يسمى بروح الخدمة العامة (The Sprit of Service)، والتي تتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة، وهو ما يعتبر من الخصائص المميزة لسلوك القائد الإداري الجيد في الإدارة الحديثة(كنعان، ١٩٨٠م:٢٤).

ويرى "أفلاطون" – أحد المفكرين الإغريق الذي عاش ما بين الفترتين ٤٢٧-٣٤٧ ق.م– أن الناس يختلفون في المواهب، ومن ثم يؤدي بعضهم بعض الأعمال أحسن من غيرهم، وكذلك يرى أن المهارة تكتسب فقط عندما يقبل الناس على أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي، حيث يقول "إن جميع الأشياء يزداد إنتاجها وفرة ويسراً وجودة إذا تولى الفرد أداء الشيء الذي جعلته الطبيعة صالحاً له، وقام بهذا الأداء في الوقت المناسب دون ضياع الجهد في عمل كل ما يحتاج إليه" (كنعان، ١٩٨٠م:٢٥-٢٦).

لقد ركزت الحضارة الإغريقية على الدور الذي يقوم به الإمبراطور والقيادات الإدارية.. في فرض الرقابة على أعمال الدولة وممتلكاتها. ومن الملاحظ– أيضاً– على هذه الحضارة أنها اعتمدت على الطبيعة وما تعطيه للفرد من مواهب– حسب زعمهم– دون النظر إلى القدرة الإلهية في ذلك، وقد يمكن أن نرد كل هذا إلى المعتقدات الدينية التي يؤمن بها الإغريق في ذلك الوقت.

٦- الحضارة الرومانية:

كانت الحضارة الرومانية آخر الحضارات التي ظهرت قبل الميلاد (٥٠٠-١٤م)، وقد أدى اتساع رقعة الإمبراطورية الرومانية إلى المساهمة في تطوير الممارسات الإدارية عامة والأساليب القيادية خاصة لإحكام الإشراف على أعمال وممتلكات الدولة.

كان أهم ما يميز الحضارة الرومانية أنها عرفت منصب الرقيب، أو المدعي العام (Ombudsman)، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها: الإشراف على سجلات المواطنين

وممتلكاتهم، والرقابة على الأخلاق والآداب العامة (كنعان، ١٩٨٠م:٢٧). ومما يدل على أهمية هذا المنصب ما كتب على قبر "لوكيوس سيسبيو Lucius Scipio" والذي يوضح مدى تفضيل سلك الوظائف العامة، ومن ضمنها وظيفة الرقابة على كل شيء. وقد جاء فيما كُتب على قبره: "إن معظم الرومان يجمعون على أن هذا الرجل أقدر الرجال الأكفاء. لقد كان إبناً لبراتوس، وقد تولى منصب القنصل والرقيب في بلادنا" (كنعان، ١٩٨٠م:٢٨).

وفي عام ٢٨٤م أصبح " ديوكلتيان" إمبراطوراً وأدخل أسلوباً جديداً في القيادة .. يرتكز على تفويض مضطرد ومتتابع للسلطة، لأنه أدرك أن اتساع رقعة الإمبراطورية لا يمكنه من إحكام الرقابة على المناطق النائية.. دون تفويض المزيد من السلطة. وهكذا أصبح من الصعب بشكل واضح على ولاة الأقاليم وغيرهم من الحكام .. أن يشقوا عصا الطاعة على الحكومة المركزية. واليوم يطبق المديرون نفس مبادئ ديوكلتيان في القيادة والتنظيم عندما يستخدمون نظاماً هرمياً في تدرج القيادة المركزية بغية استقرار السلطة المركزية (جورج الابن: ١٩٧٢م:٥٢-٥٣). وفي توصية "لكاتو" حول إدارة المزارع في الحضارة الرومانية.. كان يقول بأن على المزارع عندما يريد تفتيش الحقول .. أن يلاحظ مدى تقدم العمل، وماذا تم إنجازه منه، ويقارنه مع ما ينبغي أن يتم. وينبغي عليه بعد ذلك أن يستدعي ناظر زراعته، ويطلب منه تقريراً عماّ تم إنجازه، ويسأل: لماذا لم يتم إنجاز الباقي. وأخيراً يذكر "كاتو" أن المالك ينبغي أن يعطي ناظر المزرعة خطة عمل للسنة كلها .. بحكم إنه القائد الذي يجب أن يخطط للعمل (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٥٤).

وهكذا نلاحظ أن هذه المرحلة الإدارية التي كانت سائدة في العصر الروماني قريبة الشبه بما هو سائد اليوم من مراحل إدارية حديثة في الإدارة.

ثالثاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى

لقد تميزت العصور الوسطى بسيطرة الإقطاع، حيث كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة. وكذلك تميز هذا العصر بسيطرة الكنيسة على جميع شئون الحياة وخاصة بعد

اندثار الإمبراطورية الرومانية، حيث كانت تحارب المفكرين والباحثين، إلا أن هناك بعض الملامح القيادية التي تنم عن أن لهذه العصور مساهمة في تطوير الفكر القيادي وإن كانت قليلة. لذلك تعلم المديرون الشيء الكثير من دروس الإقطاع، فقد تعلموا أن قوة التنظيم تكتسب عن طريق الرقابة الهرمية. وفوق ذلك تعلموا أنه بالمصلحة المشتركة يمكن أن ينجح أي نوع من التنظيم – لكنهم وجدوا أن موضوع المصلحة المشتركة .. ينبغي أن يكون قائماً (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٦١).

ومن الإسهامات في هذه العصور رسالة "لوقا باكيولي" في عام ١٤٩٤م التي يصف فيها مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج. وبالرغم من أن هذا النظام لم يكن من ابتكار هذا الرجل، إلا أنه ذكر أن النظام الذي عرفته البندقية ينبغي أن يتبع، وأوصى باستخدامه وفضله عمّا عداه من أنظمة. ولكتاب "باكيولي" أهمية خاصة لدى الباحثين في علم القيادة لعدة أسباب منها أن "باكيولي" أبرز الحاجة إلى منشأة تتوفر لها رقابات إدارية داخلية، كما أوضح أن كافة المعاملات يجب أن تكون مستكملة للتفاصيل، وتحفظ في الملفات بصفة دائمة، وأن المراجعة الدورية لازمة للرقابة الداخلية (جورج الابن، ١٩٧٢: ٦٣ –٦٤).

لقد كان لتجارة البندقية أثراً كبيراً على الإدارة، فنجد مثلاً، أن هناك اهتماماً بالدفاتر المحاسبية، واهتماماً بالمعلومات اللازمة عن المراكز التجارية. وقد شكلت البندقية وترسانتها البحرية أحد العوامل التي أثرت على الإدارة في العصور الوسطى، حيث شجعت القائد على ابتداع أساليب الإنتاج، ومراجعة الموازنة بأساليب ممتازة. وكان لترسانة البندقية ممارسات إدارية قيادية تجدر الإشارة إليها، منها على سبيل المثال لا الحصر: الرقابة بالمحاسبة حيث كانت من أول أساليب القيادة والرقابة التي كانت تمارسها قيادة الترسانة. واستخدم القادة الرقابة من خلال كشوف الجرد، حيث كانت تحفظ كشوف مفصلة عن المخزون والمنصرف من مخازن الترسانة، وكذلك رقابة التكاليف التي استعانت بها القيادة لتوفير الوقت والجهد، والحد من التكاليف غير الضرورية، وفي الرقابة على الأداء. وكذلك حرصت القيادات على

مراعاة جميع العاملين لمواعيد الحضور والانصراف بكل دقة، كما مارست رقابة حازمة على مدخل حوض السفن منعاً للسرقات. وسيطر قادة الترسانة على قبول "الصبية" وترقيتهم إلى "أسطوات". وقد استخدمت قيادات الترسانة خطة لتقييم مستوى الكفاءة من خلال لجنة تجتمع في مارس وسبتمبر لمراجعة تقدير كفاءة الأسطوات توطئة لمكافأة الأكفاء منهم، وترقيتهم (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٦٤–٨٧).

لقد عرف القرن السادس عشر اهتماماً كبيراً بالمفاهيم الإدارية، إذا نرى في كتابات " سير توماس مور"(Sir Thomas Moore)" ونيقولسو ماكيفللي"(Nicholo Machiavelli) تفهماً واضحاً للمبادئ الإدارية. وقد كتب السير توماس مور"اليوتوبيا" أو المدينة الفاضلة مبيناً الحالة الاجتماعية والسياسية التي حلت بانجلترا في عصر هنري السابع وولده هنري الثامن. أما ماكيفللي– المعاصر لسير توماس مور– فكتب في كتابيه "المحاورات" و"الأمير" أن السلطة تختلف عن التسلط .. لأنها تطفو من القاعدة إلى أعلى وليس العكس، واعتبر الأمير مرشداً للشباب، حيث يجب عليه العمل على المبادرة بوضع الخطط والتأكد من إنجازها، والتدخل عند الحاجة، وقد تبنى فلسفة الغاية تبرر الوسيلة (المغربي، ١٩٨٨م: ١٥٦–١٥٧).

رابعاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي

إن للحضارة الإسلامية مساهمة كبيرة في تطوير الأساليب القيادية، فقد أنشأت الدواوين ووضعت المبادئ والنظم. ولأن الحضارة الإسلامية امتدت عبر عصور طويلة. فإننا سنكتفي بذكر إسهامات العهد النبوي وعهد الخلفاء الراشدين، وإسهامات خلفاء بني أمية والخلفاء العباسين في تطوير القيادة الإدارية. وحيث أن لتلك الفترات إسهامات عديدة وجليلة، فسوف نكتفي فقط بذكر الإسهامات الرئيسة التي زادت من تطور الفكر القيادي الإداري. وبما أننا سنفرد للقيادة الإسلامية فصلاً لاحقاً في هذا الكتاب، فلن نتطرق إلا لأهم هذه الإسهامات.

١- عصر الرسول صلى الله عليه وسلم:

كان صلى الله عليه وسلم.. يمثل القائد الأول في عصر الإسلام .. فقد أسس الدولة، وأوجد الأرض، وحرر الشعب، وكون السلطة، وبنى النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي على ضوء التشريعات الربانية. وكان صلى الله عليه وسلم يتصف بصفات القائد المسلم المتعددة (سنتحدث عنها في فصل لاحق)، وكان عليه الصلاة والسلام يحرص على القيادة، فينتقي خير الرجال عندما يرسل الرسل أو الغزاة أو الجيوش في سبيل الله.

وقد كان من مبادئه صلى الله عليه وسلم التركيز على كفاءة الرجل في العمل وحبه للمهمة التي يكلف بها، كما أنه يهتم بتحديد تسلسل السلطات، وذلك مثلما حصل عندما عين علي بن أبي طالب أميراً على المدينة بعد خروجه في غزوة تبوك، وعين أسامة بن زيد قائداً لجيش العسرة، وعين خليفة لأسامة هو جعفر بن أبي طالب، وخليفة لجعفر هو عبدالله بن رواحه.

وكان يقول صلى الله عليه وسلم مؤكداً على ضرورة إحسان الاختيار للقيادات: "أيما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس، وعلم أن في العشرة أفضل ممن أستعمل، فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين "، كما كان يؤكد على ضرورة القيادة فقال: " من مات وليس في عنقه بيعة مات ميتة الجاهلية "، وقال عليه الصلاة والسلام:" لا يحق لثلاثة يكونون في فلاة إلا أمروا عليهم أحدهم" المطيري،١٤١٧هـ).

ونرى في وثيقة المدينة التي كتبها رسول الله صلى الله عليه وسلم .. دستوراً في الحكم والقيادة وضح فيه المصطفى قواعد الحكم والقيادة، فأكد على روح الجماعة والعمل التعاوني، وعلى محاربة الفساد، والبعد عن الظلم والجور، وإرجاع الأمر المختلف فيه إلى الله ورسوله.

وفي الخلاصة، يمكن الإشارة إلى أن الرسول صلى الله عليه وسلم .. أقام نظاماً إدارياً لدولة الإسلام. وكانت أهم ميزات ذلك النظام أنه يقوم على مبدأ أن الأمارة (وظيفة

القيادة) ستكون يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها. ويقصد بحقها المساواة والعدل والتواضع وإيثار الغير والتقشف والزهد والقدوة. ولقد عمق الإسلام على يد المصطفى صلى الله عليه وسلم عدداً من المبادئ القيادية الهامة التي ظهرت في العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، ومن تلك المبادئ ما يلي:

- مبدأ الشورى.
- مبدأ العدل والمساواة بين الناس.
- مبدأ طاعة ولاة الأمر.
- مبدأ العمل الجماعي (العمل بروح الفريق).
- مبدأ القوة والأمانة.
- مبدأ الجدارة.

٢-خلافة أبي بكر الصديق:

كان لخلافة أبي بكر الصديق- أيضاً- إسهامات كبيرة في تطوير الفكر القيادي، ومنها استمرارية اتباعه- رضي الله عنه- لما وضعه المصطفى صلى الله عليه وسلم من قوانين وأنظمة، فقد قال: " إنما أنا متبع ولست مبتدع "، وكذلك حرصه رضي الله عنه على تنفيذ ما خطط له رسول الله، كإرسال جيش أسامة لمحاربة الروم، وقد قال: "والله لا أحل عقدة عقدها رسول الله". وكذلك حربه لأهل الردة وإعادته إياهم إلى حوزة الإسلام والمسلمين، ومحافظته على وحدة الدولة واستمراريتها، وقد كان ذلك نهجاً يدل على رؤيته الواضحة لوظيفة القائد.

استمر أبو بكر الصديق في تطبيق المبادئ التي تعلمها .. من رسول الله صلى الله عليه وسلم.. كالشورى والعدل والمساواة والرفق بالآخرين وغير ذلك، كما أنه سمح بحرية الرأي الآخر ومثال ذلك عندما سمح لعمر بن الخطاب أن يعارضه في قتال المرتدين. ويقول "فضل الله": إن أهم ما ميز قيادة أبي بكر هو محافظته على "التقوى والإيثار والرفق، والحذر

والشورى، والاستعداد، والتعبئة، والشجاعة، والإقدام، والحديث حينما يجب الحديث والصمت حينما يجب الصمت، وعدم أخذ الناس بالشبهات، والسماحة في التعامل مع الآخرين" (فضل الله، ١٤١٧هـ،١١٤). وقد قسم أبو بكر الدولة الإسلامية إلى عدة ولايات لتسهل إدارتها، فقسم الجزيرة العربية إلى ثلاث ولايات، كما قسم اليمن إلى ثمان ولايات.

٣- خلافة عمر بن الخطاب:

كان عمر بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين، وقد اتبع ما سار عليه الرسول صلى الله عليه وسلم وما نهجه الخليفة الأول، إلا أنه كان له أثر ملموس في تطوير التنظيمات الإدارية الرسمية للدولة الإسلامية في عصر صدر الإسلام. فقد نظر الخليفة الثاني إلى العدل كأساس لحكمة، ومن ثم ركز كثيراً على تأصيل العدل في كل شيء، وذلك تجنباً لمخالفة توجيهات الخالق عز وجل، وتوجيهات رسوله صلى الله عليه وسلم. وقد كان ابن الخطاب يخاف من الفتنة، والغبن الاجتماعي، ومدعاة الانحراف ولذلك كان منهجه العدل، فهو لا يفرق بين الوالي وأصغر الرعية، ولعلنا نتذكر قصة ابن عمرو بن العاص والي مصر: حينما ضرب المصري فاشتكى المصري إلى عمر بن الخطاب فحكم له أن يقتص من ابن عمرو بن العاص. حين يفد إلى المدينة، وقد تم له ذلك. ومن الشواهد- أيضاً- على سيرة هذا الخليفة قصة رسول كسرى عندما جاء فرأى عمر وهو نائم تحت الشجرة فقال له: حكمت فعدلت فأمنت فنمت يا عمر.

ومن المبادئ القيادية التي سنّها عمر بن الخطاب قوله رضي الله عنه لعمرو بن العاص: "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً "، وكذلك من مبادئه محاسبة موظفيه عن أموالهم ومن أين اكتسبوها. لقد كان يحصي عليهم أموالهم قبل تولي الإمارة وبعدها، وما زاد عن الكسب المشروع كان يسألهم: من أين لك هذا؟، فكان يقول لهم: "لقد بعثناكم ولاة ولم نبعثكم تجاراً ". وقد رسّخ مبدأ رقابة القائد الرئاسية المباشرة حيث كان يطوف بنفسه على

الأمصار، وكذلك رقابته غير المباشرة وتبنيه لمبدأ الرقابة الذاتية. إن قيام ابن الخطاب بإرسال محمد بن مسلمة لتقصي حقيقة شكوى أهل الكوفة ضد سعد بن أبي وقاص كانت أحد القصص التي تجلت فيها روح المتابعة المباشرة من القائد، كما تجلى فيها سلوك ابن الخطاب الذي كان يقوم على عدم أخذ الناس بالشبهات أو القيل والقال، وإنما كان يحاسبهم بناء على ما يتضح له بعد التحقيق الذي كان يختار له اعدل الناس وأتقاهم.

واتبع عمر بن الخطاب سياسة المؤتمر السنوي .. الذي كان يناقش فيه ولاته على الأقاليم ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرعية، وكان ذلك المؤتمر يعقد أثناء الحج. ولقد قام مبدأ عمر ابن الخطاب في القيادة على مقولته الشهرية " أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما علي، قالوا: نعم... قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا ".

لقد قبل عمر بن الخطاب الرقابة الشعبية حتى على نفسه كقائد للأمة، حتى كان يقول للناس:".... اتقوا الله عباد الله، وأعينوني على أنفسكم بكفها عني، وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولأني الله من أمركم". كان عمر ابن الخطاب نموذجاً في التواضع والعدل، ويتضح ذلك من قصته عند قدومه إلى الشام مع خادمه .. بعدما فتحها الله على المسلمين، فقد جاء عمر ليصالح أهل بيت المقدس ويتسلم مفتاح المدينة، وقدم إلى بيت المقدس وكان يمشي وخادمه راكب على الدابة، حيث كان يتناوب الركوب مع خادمه، وكان الدور عند الوصول إلى المدينة للخادم، فما ضار عمر أن يمشي والخادم راكباً.

وكان تعامله مع أموال الدولة في عهد خلافته بعيداً عن الاستغلال والتبديد أو الإسراف. وقد قال في ذلك الخصوص: " لقد أنزلت نفسي من مال الله بمنزلة ولي اليتيم، إن استغنيت استعففت، وإن افتقرت أكلت بالمعروف". وقد نشأت فكرة الفصل بين الجانب

التنفيذي (الولاة) وبين جباية أموال الدولة (الجباة) والجانب القضائي (القضاة)، وذلك ليتحقق للجباة والقضاة الاستقلالية المطلوبة عن الولاة والأمراء.

اهتم عمر بن الخطاب بالنظام الإداري للدولة فأسس- رضي الله عنه- عدداً من الدواوين التي كانت تمارس أعمال الدولة، وكان من أهم تلك الدواوين ديوان الخراج، وديوان الرسائل، وديوان الجند، وقد وصل عددها إجمالاً إلى خمسة دواوين.

٤- خلافة عثمان بن عفان:

اتبع عثمان بن عفان- رضي الله عنه- منهج رسول الله صلى الله عليه وسلم في القيادة، ولم يغير من الأوضاع التي تركها عمر بن الخطاب- رضي الله عنه-، فكتب إلى الأمراء والولاة يقول: "قد وضع لكم عمر ما لم يغب عنا، بل على ملأ منا، ولا يبلغني عن أحد منكم تغيير ولا تبديل، فيغير الله ما بكم ويستبدل بكم غيركم". وكان عثمان بن عفان لا يقطع أمراً إلا وقد استشار من أهل الحل والعقد من يرى فيهم الرأي السديد والصلاح.

وقد خشي عثمان بن عفان من ضياع القرآن، نتيجة لاستشهاد العديد من حفظته ولاختلاف اللهجات والقراءات، فأمر بجمعه في نسخة موحدة بخط وحرف واحد، وذلك من قبل فريق شكله عثمان لهذه المهمة من عدد من الصحابة الذين كانوا نواة لديوان الرسائل. وقد زاد عثمان بن عفان من عدد الدواوين التي تتولى العمل الإداري في عاصمة الدولة الإسلامية- المدينة المنورة- حتى قيل أنه بلغ عددها سبعة دواوين. وكان الخليفة عثمان بن عفان قريب من الأمة، ويراعي حاجتهم ومظالمهم، فعزل الولاة ممن ثبت ظلمهم لرعيتهم، أو تعديهم على محارم الله.

٥- خلافة علي بن أبي طالب:

سار الخليفة الرابع علي بن أبي طالب على النهج النبوي، واتبع نهج أسلافه من الخلفاء الراشدين ... في التعامل مع القادة والقيادة. وكان علي بن أبي طالب يعين الوالي على أحد الأمصار، ويترك له الحرية للتصرف في أمور ولايته، ولكن في ظل رقابة دقيقة للتأكد من عدم

خروج الوالي على التعاليم الشرعية في التعامل مع الرعية، وفي كتاب علي بن أبي طالب لـ "الأشتر النخعي" دليلاً موجزاً على رأيه - كرم الله وجهه - في القيادة، وما يجب على القائد فيها. ومن أهم ما ورد في تلك الرسالة من توجيهات منهجية في القيادة ما يلي:

- ضرورة أن يكون القائد طائعاً لله ومتق له، متسلحاً بسلاح العمل الصالح.
- على القائد أن يكون رحيماً ومحباً لمن تحته من المرؤوسين .. مخففاً الضغط عنهم، وقادراً على العفو والصفح عن المخطئ أو المقصر منهم.
- البعد عن الكبر والغطرسة والتحلي بالتواضع ولين الجانب والجلوس إلى الرعية.
- الوسطية والاعتدال ورد المظالم، وعدم تصديق الواشي والنمام، وتجنب المحاباة.
- البعد عن بطانة السوء، والحرص على البطانة الصالحة، واصطفاء المستشارين.
- التفريق بين المجتهد والمقصر، ومجالستهم ونصحهم، وتوفير المكافآت والحوافز المناسبة لهم.
- الثقة في المرؤوسين، وإحسان الظن بهم وإكرامهم، وتفقد الرعية وإنصافها.
- تعيين أصحاب الكفاءة والجدارة ومنحهم الأجور المناسبة، والتشديد في رقابتهم ومساءلتهم.
- العقاب لمن قصر متعمداً، بعد أن نُهي دون تبجح أو مبالغة في العقوبة.
- الحفاظ على الجماعة وإرضائها، وعدم إضاعة التوافه بحجة إحكام الكثير المهم.

ونخلص من هذا بأن علياً- رضي الله عنه- قد اهتمَ بأسس القيادة مثل الشورى والحوافز وتنظيم الرواتب والعدل وإرضاء الجماعة واختيار العاملين حيث اهتم باختيار الصالح من العمال من ذوي التجربة والحياء، ومن أصحاب البيوت الصالحة دون محاباة أو أثرة، بل أنه اعتبر المحاباة والأثرة من شعب الجور والخيانة.

٦- خلافة بني أمية:

بعد مرحلة الخلفاء الراشدين جاءت مرحلة خلافة بني أمية مع بداية خلافة معاوية بن أبي سفيان الذي ابتدع نظام الحكم الوراثي في الإسلام، والذي قال عن رأيه في الحكم والتعامل مع الرعية: (إن بيني وبين الناس شعرة لن تنقطع أبداً، فإن هم شدوها أرخيتها وإن هم أرخوها شددتها)، وقد اتخذت الخلافة الأموية من دمشق مقراً لها، وكانت تتصف بالتباطؤ في التطور الإداري.. نتيجة للخلافات السياسية والصراع على السلطة ... خاصة بعد إبطال نظرية الشورى في الحكم. ومع ذلك فقد امتد حكم بني أمية لسنوات عديدة، وظهر خلال تلك السنين العديد من التطورات التي ساهمت في أثرى الفكر القيادي، وكان من أهمها ازدياد عدد الدواوين .. حتى وصل إلى تسعة دواوين في عاصمة الدولة، وثلاثة في عاصمة كل ولاية من ولايات الدولة الأموية. وقد اتسعت أقطار دولة بن أمية .. مما جعل الخليفة يفوض أمور إدارة الولايات إلى ولاة الأقاليم، حيث منحهم سلطات شبه مطلقة لإدارة كافة شئون ولاياتهم.

وقد تسبب دخول العديد من الأمم في الدولة الإسلامية .. في تغير الظروف المحيطة بالبيئة السياسية والاقتصادية .. مما حدا بالأمويين إلى الاستفادة من خبرات تلك الأمم في تدوين الدواوين وأمور الإدارة والسياسة. وقد أملت تلك الظروف على الدولة، الأموية تطوير واستحداث العديد من وظائف الدولة، وخاصة في الإدارة والحكم والشئون المالية.

٧- خلافة العباسيين:

قامت الخلافة العباسية على أثر دعوة سرية..نمت وترعرعت منذ ظهور الدولة الأموية، حيث كانت هذه الدعوة تتخذ من حق بني هاشم الشرعي في الخلافة وسيلة لها .. حتى تحقق لها ذلك، فأطاحت بالأمويين وبدأت الخلافة العباسية في بغداد، وامتدت لخمسة قرون.

وساهمت الحضارة الإسلامية العباسية في تطوير الفكر القيادي من خلال إعادة تشكيل مؤسسات الدولة، وتدوين الدواوين، فتم إنشاء ديوان الحسبة، ودواوين أخرى حتى وصل عدد الدواوين إلى ثلاثة عشر ديواناً.

وقد أثرى العهد العباسي الفكر الإسلامي عامة، والفكر القيادي الإداري خاصة.. بالكثير من آراء الكتاب المسلمين النيرة، والكتابات الفكرية التي كانت تستفيد منها الدولة في تطوير قياداتها، وتطوير نظمها السياسية والاقتصادية. وكان من أهم كتاب تلك المرحلة الفارابي الذي كتب "المدينة الفاضلة" وأبو الحسن الماوردي الذي كتب"الوزارة" وأبو يعلى محمد الحنبلي الذي كتب "الأحكام السلطانية"، وأبو محمد عبدالله بن قتيبة الذي كتب "الإمامة والسياسة"، وأبو عبيد القاسم بن سلام الذي كتب كتاب "الأموال". وقد وضعت هذه الكتب الأسس الرئيسة لممارسات القيادة على مختلف المستويات، كما أنها كانت بداية لتأسيس الفكر القيادي الإداري الإسلامي.

خامساً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الحديث

إن أهم ما يميز بداية الفكر الإداري الحديث (١٧٠٠-الآن) هو الثورة الصناعية التي عَّبدت الأرضية أمام التطوير الإداري، فساعدت على ظهور بعض الأساليب الإدارية المختلفة، إلا أن هذه القفزة الصناعية الهائلة من الزراعة إلى الصناعة .. لم ترافقها قفزة مماثلة في الفكر الإداري . فقد أدى ظهور المصانع وخطوط التجميع وزيادة حجم الإنتاجية إلى تركيز دور القيادة الإدارية في الرقابة للإقلال من السرقة، كما لم تتحسن الجودة ولكن بقيت قاعدة "على المشترى أن يحذر" سارية المفعول. لقد ظلت المنتجات تنتج بفروقات وتباينات كبيرة، ولم تطبق عليها سوى الرقابة من حيث مقاييس الطول والعرض، وذلك لغرض دفع الأجور.وكان المقياس المستقر .. هو موازنة الربح والخسارة، وأن أي انحراف عن هذا المعيار كان سبباً كافياً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، والتي كان من بينها الاستعانة ببعض العملاء

عن طريق السماح لهم باستبدال المنتج المعيب عند اكتشافه بآخر سليم .. بدون تحمل أي تكاليف إضافية (غتيلو وآخرون، ١٤١٥هـ)، و(المغربي، ١٩٨٨م: ١٥٨).

ولأن القيادة كانت تواجه مشكلة الرقابة فقد كان من الأساليب الرئيسية التي لجأت إليها القيادات أسلوب العمل بالقطعة، وذلك لتلافي مشاكل العمل بالأجر الثابت، وتلافي دواعي مراقبة العامل مراقبة مستمرة (جورج الابن، ١٩٧٢م:١٠٦).

وتجدر الإشارة إلى أن النصف الثاني من القرن الثامن عشر .. قد شهد نشاطاً كبيراً في الكتابة في مجال الإدارة. ويعود الفضل في ذلك بشكل خاص إلى مجموعة من الفلاسفة الاقتصاديين من أمثال: السير جيمس ستيورت في كتابة "مبادئ الاقتصاد السياسي"، وآدم سميث في كتابة "ثروة الأمم" وقلة من الممارسين والمفكرين. وقد تعرف الاقتصاديون بشكل عام على الوظائف الإدارية المعروفة حديثاً، ومن ضمنها القيادة. وقد اختلف الاقتصاديون على أهمية كل من هذه الوظائف الإدارية، فبينما كان بعضهم يميل لوضع التخطيط في الدرجة الأولى .. كان آخرون ينادون بأن تكون القيادة في الدرجة الأولى (المغربي،١٩٨٨م:١٥٩-١٦٠).

وفي بداية القرن التاسع عشر اكتفى كل من ووكر ودنسلو بمجرد الإشارة إلى فكرة تحديد مجال القيادة في الإشراف المباشر، غير أن مبدأ وحدة القيادة لقي على أيدي بوين وبوكر قدراً اكبر من العناية، وكذلك لاحظ مارشال أنه حتى على مستوى القاعدة في أي تنظيم .. تظل المسئولية الموزعة والمقسمة عملاً غير محكم، مشيراً .. إلى أن " الآلة لا تحظى بالعناية على يدي عاملين يقتسمان مسئولية صيانتها.. بمثل ما تحظي به عندما يتولى عامل واحد مسئولية إدارتها كاملة " (Maude,1978:19).

كان رجال الاقتصاد في بادئ الأمر- غالباً- ما يهتمون بدور القيادة في الرقابة، وذلك لمنع السرقات، لكن سرعان ما تحولت القيادات إلى فكرة الرقابة لمنع الفاقد، سابقين بذلك أغلب المديرين أو أصحاب النظريات الإدارية. وقد اشتغل ج.س.ميل عام ١٨٤٨م بالتفكير

في أسلوب منتظم تتبعه القيادة لإحكام الرقابة، وكان في ذلك متأثراً بعدم الثقة في شكل التنظيم الذي ضم مجموعة من المؤسسات (جورج الابن، ١٩٧٢م:١٢٣-١٢٤).

قام دانيال ماك (في منتصف القرن التاسع عشر "١٨٥٤م-١٨٥٧م") الذي عمل مع بور على تطبيق المبادئ الإدارية الثلاثة (التنظيم والاتصالات والمعلومات) على سكة إيسري الحديدية عندما كان رئيساً لها. ونفي ماك كالوم الاعتقاد السائد- آنذاك- بأن التوسع السريع في السكك الحديدية أدى إلى نقص في الرقابة الإدارية، وعجز في تحقيق الربح. ورأى أن مشكلة القيادة تكمن في اللوائح والتعليمات الدقيقة التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح التشغيل. ولذلك أدخل ماك كالوم نظام توصيف الوظائف والترقية على أساس الجدارة، وجعل المشرفين مسئولين عن نجاحهم وفشلهم، وبين مراكز اتخاذ القرارات بوضع خريطة تنظيمية للشركة. وقد عمل ماك كالوم على تفويض السلطة تفويضاً منطقياً، وشجع ممارسة الرقابة عن طريق التقارير الفردية (المغربي،١٩٨٨م:١٦٦).

وفي النصف الثاني من القرن التاسع عشر (١٨٨١م) كان الكابتن هنري متكالف Henry Metcalf يجري تجاربه الإدارية في ترسانة فرانكفورت. وقد اكتشف متكالف أن التنظيم والرقابة بالأساليب التقليدية. كانت عديمة الجدوى وغير فعّالة، ولذا قام بوضع نظام متكامل بحيث تتبع المسئولية من مصدر محدد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلى المصدر الأصلي (Feedback) (المغربي، ١٩٨٨م:١٦٧).

وقد كانت نظرية متكالف، مثل نظرية ماك كالوم، تقوم على أساس النظام والرقابة. وحرص على أن تتبع كل مسئولية من مصدر (قائد) محدد واحد، مع سيل مرتد من المعلومات التفصيلية المتعلقة بالمصروفات والإنجازات إلى هذا المصدر. وليس معنى هذا أن متكالف كان مبتكراً للسجلات والتقارير، فالأمر على العكس، حيث استغنى عن جميع التقارير ولم يستثن منها إلا أهمها وألزمها، فنجد أنه ألغى ثلاثة عشراً نوعاً مختلفاً من الدفاتر والتقارير.. كانت ترسانة فرانكفورت قد درجت على استخدامها بصفة منتظمة.

وبعد نقل متكالف إلى ترسانة بنيسيا ثم كاليفورنيا ثم وترفليت ثم نيويورك على التوالي.. ظل متكالف كقائد يسعى إلى التغير والتجديد يجرى تجاربه على أحسن أساليب الرقابة الإدارية (جورج الابن، ١٩٧٢م: ١٤٣-١٤٤).

ولقد ظهرت الكثير من المدارس التي تدعو إلى بعض الممارسات والأساليب الإدارية المختلفة، وقد بنت هذه المدارس نظرياتها على أساس معطيات الإدارة في القطاع الخاص، إلا أنها وجدت طريقها إلى القطاع العام بعد أن أثبتت فعاليتها بالقطاع الخاص. ومن تلك المدارس ما هو كلاسيكي قديم، ومنها ما هو كلاسيكي حديث، ومنها ما هو سلوكي، ومنها ما يهتم بالبيئة، ومنها ما يهتم بغير ذلك. وسوف نتطرق لكل من هذه المدارس فيما تبقى من هذا الفصل، ولكن من الطبيعي أننا لن نتطرق بالتفصيل لجميع مبادئ هذه النظريات، ولكن سيكون تركيزنا على تلك المبادئ التي تركز على القيادة أو ما له علاقة وثيقة بمبادئ القيادة، وما يوضح دور هذه العملية في بناء المنظمات، وقيام هذه النظريات الإدارية.

١- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) Traditional School:

تعتمد هذه المدرسة على الأفكار التي ظهرت في العالم الغربي في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. وتنهج هذه النظرية اتجاهاً تقليدياً في تفسيرها للظواهر الإدارية. ومن المؤكد أن هذه المدرسة لم توصف بهذا الوصف لكونها ظهرت في هذه الحقبة التاريخية المذكورة، وبذلك اكتسبت صفة الماضي، ولكن لكون التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها تم في جو تسوده عوامل وظروف.. ساهمت في تشكيلها وتطويرها.

ومن هذه الأفكار والعوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة، والاتجاه إلى الترشيد والتفكير المنطقي، وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية في ذلك الوقت. وعلى هذا الأساس فقد كانت المدرسة الكلاسيكية تقوم على مفاهيم غير ديمقراطيه مثل: الأمر، والرقابة، والتوجيه، والسلطة (ياغي وعساف، ١٤٠١هـ-٤٢). هذا بالإضافة إلى بعض التيارات التي كانت سائدة خلال هذه

الفترة مثل: سيطرة الآلة على الإنسان، والثورة الصناعية. وممن رسّخوا أفكار هذه النظرية " فردريك تايلور"و"هنري فايول" و"لوثر جوليك" و"ليندول أرويك" وكذلك أفكار عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (كنعان، ١٩٨٠م:٤٢).

ومن أهم نظريات المدرسة التقليدية: نظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية، ونظرية التقسيم الإداري.

نظرية البيروقراطية Bureaucracy Theory: لقد ركزت نظرية البيروقراطية التي أسسها رائد علم الاجتماع الألماني ماكس فيبر(١٨٦٤م-١٩٢٠م) على وصف النموذج الإداري المثالي للمنظمة. ويرى بأن هذا النموذج يجب أن يقوم على أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي، وعلى التأثير في أداء المهام والسلوك التنظيمي (المغربي، ١٩٨٨م: ١٦٩). ومن مزايا النموذج المثالي لماكس فيبر الدقة في الأداء والسرعة في العمل والوضوح والاستمرار والوحدة والخضوع الكامل للرؤساء.

وقد أورد ماكس فيبر بعض الخصائص لهذا النموذج المثالي من البيروقراطية، حيث يركز بعضها على ضرورة الاعتماد المتشدد للتنظيم البيروقراطي على القواعد والإجراءات، كما تركز على حاجة التنظيم الماسة إلى الرقابة والإشراف والاستجابة إلى تلك الحاجات عن طريق وضع القواعد واللوائح العامة. ومن الواضح أن نظام السلطة ونظام الرقابة في النموذج المثالي لماكس فيبر يقلل من وضوح علاقات القدرة داخل المجموعة التنظيمية، ويقلل من وضوح الفرق في قدرات العاملين في المستويات المختلفة، نظراً لخضوع الجميع لنفس القواعد(ياغي وعساف، ١٤٠١هـ:٥١). وقد يؤدي ذلك إلى انحراف الموظف عن تلك القواعد والتعليمات .. مما يدفع بالتنظيم إلى الزيادة من الرقابة، وبالتالي يصل التنظيم إلى موقف متدهور ... يتميز بانخفاض الكفاءة والابتعاد عن تحقيق الأهداف المطلوبة (المغربي، ١٩٨٨م:١٧٣).

لقد ظهر في البيروقراطية بعض الاتجاهات الحديثة الناقدة، والتي حاولت أن تبين ما يمكن أن ينتج عن النموذج المثالي، وخاصة إذا ما تم تطبيق مبادئه تطبيقاً شاملاً. وقد كانت كتابات ميرتون R.K.Merton في عام ١٩٣٩م وما بعدها، وسلزنك Philips Selznic عام ١٩٤٣م، وجولدنر A.Gouldner عام ١٩٥٤م من أوائل الكتابات التي نبهت إلى ما يشتمل عليه النموذج المثالي من نقاط ضعف، فقد كان فيبر يعتقد أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك البيروقراطي يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد وإمكانية التنبؤ بالسلوك البيروقراطي، إلا أن ميرتون يرى أن التمسك الشديد بهذه القواعد قد يؤدي إلى جعل التمسك بالإجراءات والقواعد أهم من خدمة ورعاية مصالح المستفيدين. كما أن هذا التوجه نحو الالتزام المفرط بالإجراءات واللوائح قد يؤدي إلى الجمود وبالتالي إلى شكوى المستفيدين وتذمرهم، وذلك بدورة يؤدي إلى التمسك الشديد بالتعليمات واللوائح خوفاً من المساءلة، وبالتالي إلى مزيد من الجمود والروتين، ومزيد من الرقابة والإشراف، وهكذا.

وبينما يركز ميرتون على القواعد والتعليمات كنتيجة لإصرار الإدارة العليا على تحقيق قدر من الرقابة، فإن سلزنك يركز على تفويض السلطة، ولكن الهدف واحد، فكلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم. ويشترك جولدنر مع ميرتون وسلزنك في كونه يسعى إلى إبراز أثر التنظيم البيروقراطي، وما يحدث من نتائج غير متوقعة ولا مرغوبة، وذلك بفعل خصائص التنظيم ذاته، لأن رغبة الإدارة العليا في تحقيق الرقابة على نشاطات التنظيم وسلوك أعضائه تتبلور في تطبيق قواعد وتعليمات عامة. وعادة ما تنحو هذه التعليمات ناحية العمومية لتغطي معظم الاحتمالات.. مما يؤدي في النهاية إلى العجز عن مواجهة أي موقف خاص بفعالية. وعندئذ يحدث لدى أعضاء التنظيم عدم تفهم للأهداف، نتيجة لاستغراقهم في الإجراءات، وبذلك تقل الإنتاجية، وتتعقد المشكلة حين تعتمد الإدارة العليا على رقابة أشد، وإشراف أدق، ومزيد من القواعد والتعليمات في محاولة لرفع هذه الإنتاجية المنخفضة، فتكون النتيجة

زيادة التوتر بين العاملين والصراع بينهم .. مما يؤدي إلى الإخلال بالتوازن التنظيمي (النمر وآخرون، ١٤٠٩هـ ٤١-٤٢).

نظرية الإدارة العلمية Scientific Theory: لقد أدى تطور المؤسسات، وكبر حجمها وتعقيد نشاطها وتصاعد الاهتمام بالتخصص، وتقسيم العمل إلى خلق الحاجة الماسة إلى كثير من التنسيق والتعاون بين العاملين فيها. وقد أصبح من الصعب الاهتداء بأسلوب الإدارة التقليدية في معالجة التنظيم الداخلي لهذه المؤسسات والمنظمات؛ بما يعنيه ذلك من إدارة الأفراد والعناصر المادية للإنتاج. لهذا برزت الحاجة إلى ترشيد علاقة الإنسان بالآلة، وعلاقة الفرد بالفرد في المؤسسات الصناعية. وقد استرعى ذلك أنظار مفكرين مثل هنري جانت Henry Gant وفرانك جلبريث Frank Gilbreth وفردريك تايلور Fredrich Taylor ومن هذه البيئة بدأ التفكير في وضع الأسس والأساليب العلمية التي تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، والتي يمكن الاستناد عليها في تقديم الحلول لمشاكل العمل الإداري ومشكلة الإنتاجية. وفي هذه الفترة الزمنية والإطار التاريخي والاجتماعي، ظهرت نظرية الإدارة العلمية لتعكس طبيعة المجتمع، والظروف التي نبعت منها (ياغي وعساف: ١٩٨١م:٦٧-٦٨).

لقد بادر هنري جانت Henry Gant كأحد المفكرين المهتمين بتطوير الإدارة وأساليب الرقابة إلى ابتكار عدد من الخرائط التي تعين المديرين على إحكام الرقابة على الخطط المقررة. ومن أهم هذه الخرائط "خريطة سجل الآلة" التي توضح كمية العمل الذي تؤديه كل من الإدارات في المصنع، وتبين الوقت الضائع دون استخدام، و"خريطة سجل العامل" التي توضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله، ومقدار الإنتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت، وما يحرزه من تقدم في إنجازه، وذلك حتى يمكن للإدارة متابعته وحثه على إتمام العمل في الزمن المقرر له، وكذلك ابتكر جانت "خريطة التصميم" وهي توضح طريقة سير العمل

وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها، بغرض متابعة العمليات التي تتأخر عن موعدها المقرر حتى لا يتأخر إنجاز العمليات أو المراحل الأخرى التي تترتب عليها.

ومن أهم الخرائط التي صممها ... جانت "خريطة تقدم العمل" وهي عبارة عن لوحة لازالت تستخدم حتى اليوم بعد إجراء تطوير طفيف عليها، وهي توضح مركز العمليات جميعاً، والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات (عساف، ١٩٧٩م:٥٩)، وحتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة. فتوضح هذه الخريطة ما هو مطلوب عمله ممثلاً في أوامر التشغيل التي عهد بها لإحدى الآلات، وما تم إنجازه من كل أمر يوماً بيوم حتى يتابع المدير عمله بسهولة ويسر، ويتعرف على موطن العطل وأسبابه فيعمل على تلافيها وقد عُرفت هذه الخريطة بخريطة "مخانت" دون غيرها من الخرائط التي ابتكرها جانت، والهدف الأساسي منها هو الرقابة الفعَّالة التي تساعد على الوصول إلى هدف المنظمة، فهي تضع خطة العمل بصورة رقمية، وتسجل هذه الأرقام وعلاقتها الزمنية على المحور الأفقي، وعلى نفس المحور يسجل – أيضاً – مقدار التقدم في إنجاز العمل. ويتفق العلماء في الإدارة على أن خريطة جانت تعتبر نقطة الانطلاق في اختراع أداة الرقابة الحديثة والتي تعرف– أحياناً– باسم PERT.

يعتبر فرانك جلبريث وزوجته ليليان جلبريث من رواد الحركة العلمية في الإدارة ويقترن اسمهما " بدراسة الحركة " الشهيرة وبدراسة تبسيط العمل واستعمال المقاييس الدقيقة (Standards). وقد قام فرانك جلبريث وزوجته بدراسة الحركات المستعملة في أداء العمل.. كما درسا الأدوات المستخدمة وكانت النتيجة أن ابتكراً طرق جديدة لتحسين تأدية العمل، وتوصلا بذلك إلى تخفيض الحركات اللازمة للعمل (المغربي، ١٩٨٨م:١٩٣).

أما فردريك تايلور (المهندس الماهر) فقد تركزت دراساته وأبحاثه على محاولات تحقيق كفاية العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة Time and Motion Study. وقد أدت به عقليته

الهندسية إلى التفكير في البحث بطريقة مثلى يتم على أساسها العمل، مستنداً إلى تطبيق الهندسة على وسائل الإنتاج، وتوصل بذلك إلى نتيجة مؤداها أن نسبة مئوية مرتفعة المقدار من الجهود البشرية والمواد، تذهب سدى دون فائدة تذكر بسبب افتقاد التنظيم السديد والرقابة الفعالة على العمل. فهو يرى أنه من الممكن تجزئة العملية الصناعية إلى عناصرها أو إلى خطوات أساسية، ثم اختيار أفضل طريقة لأداء كل خطوة منها.. مع قياس الوقت اللازم لإنجازها، ومن ثم تحديد الوقت الأمثل لذلك، وبعد هذا لابد على القائد من إجراء الرقابة للتثبت من أن كل خطوة، أو مرحلة من مراحل العمل تتم في موعدها المقرر(عساف، ١٩٧٩م:٦٠).

ولم يكن تايلور أول من فكر في هذه الأساليب الإدارية، بل سبقه بعض علماء القرن التاسع عشر من مثل شارلز بابيج Charles Babbage، ولكن هذا الاهتمام كان بصورة محدودة. وقد قام تايلور بمعالجة هذه الأفكار، ووجد أن ضعف إنتاجية المشروع الاقتصادي تعود إلى أخطاء إدارية أكثر مما هي عجز في مقدرة العامل على القيام بعمله. وهذا دفع تايلور إلى اقتراح التطبيقات التالية: ١) إزالة الجهد غير المثمر،٢) التأكيد على ضرورة ملائمة العامل للأعمال المعينة التي يقوم بها، ٣) ضرورة العناية: بتدريب العمال على متطلبات الأعمال التي يقومون بها، ٤) ضرورة تقسيم العمل والتخصص في مجالات النشاطات المختلفة، وأخيراً ٥) ضرورة وضع مقاييس علمية للأعمال التي يجب إنجازها (المغربي، ١٩٨٨م: ١٨٤-١٨٦). وفي كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" (Principles of Scientific Management) كتب تايلور عن الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤه، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة.

نظرية التقسيم الإداري Departmentalization theory: هذه النظرية تسمى في بعض الأحيان بالنظرية الإدارية الشاملة، وأحياناً تسمى بنظرية الإدارة التقليدية. ولهذه النظرية العديد من الرواد الذين كتبوا عنها، وقد افترض جميعهم أنه بالرغم من تعدد أهداف

المنظمة وبيئتها فإنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية. كما أنه من الممكن تحليل هذه العوامل المشتركة وتوضيحها والتعلم منها. ولذلك دأب رواد هذه النظرية الأوائل على وضع المبادئ العامة التي تنطبق على أية منظمة، وبنفس الوقت تحل محل الطرق التقليدية من الحدس والتخمين في معالجة مشاكل المنظمة الإدارية (المغربي، ١٩٨٨م: ١٧٤).

ومن أهم الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية أوليفرشيلدون وهنري فايول وجيمس موني وألن رايلي ولوثر جوليك وليندل أيرويك.

لقد عمل أوليفر شيلدون O.Sheldon على تكوين نظرية عامة في الإدارة بمعناها الواسع، وذلك في كتابة " فلسفة الإدارة " الذي صدر عام ١٩٢٣م. وقد اعتمد في ذلك على بعض المفاهيم التي أبداها الفيلسوف الأمريكي شولتز J.Sheldon. وتتلخص تلك الأفكار الجديدة التي أبداها شيلدون في أن الإدارة تحمل مسئولية إنسانية تنبع من رقابتها على البشر، وليس من تطبيقها للطرق الفنية في العمل، كذلك فقد قسم وظائف الإدارة وفقاً للمستويات الإدارية، فقال: إن وظيفة الإدارة العليا تقريرية حيث تتضمن تقرير السياسات وتنسيق الأعمال، ووظيفة الإدارة الوسطى هي تنفيذ السياسات واستخدام التنظيم، أما وظيفة الإدارة المباشرة، فهي الرقابة على مباشرة التنفيذ (عساف، ١٩٧٩م:٦٩).

أما هنري فايول فقد عمل مهندساً، وتدرج في المناصب الإدارية حتى وصل إلى مركز المدير العام لشركة "مناجم الفحم" الفرنسية في عام ١٨٨٨م. وقد اتسمت أفكار هذا الكاتب بالشمول، حيث أنها قابلة للتطبيق في كافة المجالات الإدارية من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية وخيرية وغير ذلك، ولم تقتصر على إدارة المصنع وحدة. ومن أهم ما توصل إليه فايول، أنه قسم أوجه النشاط في المشروعات إلى ستة أنواع، هي النشاط الفني، والنشاط التجاري، والنشاط التمويلي، والنشاط التأميني، والنشاط المحاسبي، وأخيراً النشاط الإداري الذي يقوم بوضع الخطط وتنظيم العمل وإصدار الأوامر، والتنسيق بين الأعمال جميعاً ومراقبة النشاط كله.

هذا وقد تعرض فايول في كتابه " الإدارة الصناعية والعامة " إلى دراسة ثلاثة موضوعات مميزة، هي الكفاية الإدارية والتدريب، والمبادئ العامة للإدارة، وعناصر الإدارة. ومن ضمن المبادئ التي ذكرها فايول مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ السلطة والمسئولية، ومبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومبدأ المركزية والتسلسل الهرمي، ومبدأ الإنصاف، ومن ضمن عناصر الإدارة التي تطرق لها فايول عنصر القيادة. وتعني القيادة عند فايول عملية توجيه القائد لأتباعه، والتأكد من سلامة التنفيذ وفقاً للخطة المقررة .. والتعليمات الصادرة للمنفذين في ظل المبادئ الإدارية المتعارف عليها، ومعاقبة المخطئ وإثابة المجد، وتحديد الإمكانيات المتاحة، كما تتمثل في تنسيق أوجه النشاط، واتخاذ ما يلزم من احتياطات تمنع حدوث وتكرر الانحرافات (عساف، ١٩٧٩م: ٦٢-٦٩).

هذا ويتفق معظم دارسي الفكر التنظيمي الإداري على أن جيمس موني James Mooney وألن رايلي Alan Reiley قاما بأول محاولة منهجية لدراسة التنظيم حيث حددا مهام القائد، ووضعا مبادئ شاملة للتنظيم، وقد ظهرت تلك الأفكار في كتابهما Onward Industry " الصناعة إلى الأمام " وذلك في عام ١٩٣١م. وهكذا فقد تعرف كل من موني ورايلي على أربعة مبادئ للتنظيم هي: مبدأ التدرج الهرمي، والمبدأ الوظيفي، ومبدأ التنسيق، وأخيراً مبدأ المشورة والتنفيذ الذي ركزا فيه على أن مهمة الجهة الاستشارية هي تقديم النصح والمشورة فقط. وقد أكدا على أن مهمة الجهة القيادية هي اتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذه الجهة هي المعنية بالإشراف على التنفيذيين عند تنفيذ تلك القرارات، ومعاقبتهم إذا فشلوا في ذلك (ياغي وعساف، ١٩٨١م:٦٣-٦٤).

أما مشاركة لوثر جوليك Luther Gulick وليندل أيرويك Lindal Urwick في هذه النظرية فإنها تتمثل في تلخيص لوثر جوليك لوظائف المدير في تعبيره المشهور POSD-CORB، أي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير وإعداد الميزانية. وهكذا فقد رأى جوليك أن التوظيف Staffing والتنسيق Coordination من أهم

المنظمة وبيئتها فإنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية. كما أنه من الممكن تحليل هذه العوامل المشتركة وتوضيحها والتعلم منها. ولذلك دأب رواد هذه النظرية الأوائل على وضع المبادئ العامة التي تنطبق على أية منظمة، وبنفس الوقت تحل محل الطرق التقليدية من الحدس والتخمين في معالجة مشاكل المنظمة الإدارية (المغربي، ١٩٨٨م: ١٧٤).

ومن أهم الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية أوليفرشيلدون وهنري فايول وجيمس موني وألن رايلي ولوثر جوليك وليندل أيرويك.

لقد عمل أوليفر شيلدون O.Sheldon على تكوين نظرية عامة في الإدارة بمعناها الواسع، وذلك في كتابة " فلسفة الإدارة " الذي صدر عام ١٩٢٣م. وقد اعتمد في ذلك على بعض المفاهيم التي أبداها الفيلسوف الأمريكي شولتز J.Sheldon. وتتلخص تلك الأفكار الجديدة التي أبداها شيلدون في أن الإدارة تحمل مسئولية إنسانية تنبع من رقابتها على البشر، وليس من تطبيقها للطرق الفنية في العمل، كذلك فقد قسم وظائف الإدارة وفقاً للمستويات الإدارية، فقال: إن وظيفة الإدارة العليا تقريرية حيث تتضمن تقرير السياسات وتنسيق الأعمال، ووظيفة الإدارة الوسطى هي تنفيذ السياسات واستخدام التنظيم، أما وظيفة الإدارة المباشرة، فهي الرقابة على مباشرة التنفيذ (عساف، ١٩٧٩م:٦٩).

أما هنري فايول فقد عمل مهندساً، وتدرج في المناصب الإدارية حتى وصل إلى مركز المدير العام لشركة "مناجم الفحم" الفرنسية في عام ١٨٨٨م. وقد اتسمت أفكار هذا الكاتب بالشمول، حيث أنها قابلة للتطبيق في كافة المجالات الإدارية من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية وخيرية وغير ذلك، ولم تقتصر على إدارة المصنع وحدة. ومن أهم ما توصل إليه فايول، أنه قسم أوجه النشاط في المشروعات إلى ستة أنواع، هي النشاط الفني، والنشاط التجاري، والنشاط التمويلي، والنشاط التأميني، والنشاط المحاسبي، وأخيراً النشاط الإداري الذي يقوم بوضع الخطط وتنظيم العمل وإصدار الأوامر، والتنسيق بين الأعمال جميعاً ومراقبة النشاط كله.

هذا وقد تعرض فايول في كتابه " الإدارة الصناعية والعامة " إلى دراسة ثلاثة موضوعات مميزة، هي الكفاية الإدارية والتدريب، والمبادئ العامة للإدارة، وعناصر الإدارة. ومن ضمن المبادئ التي ذكرها فايول مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ السلطة والمسئولية، ومبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومبدأ المركزية والتسلسل الهرمي، ومبدأ الإنصاف، ومن ضمن عناصر الإدارة التي تطرق لها فايول عنصر القيادة. وتعني القيادة عند فايول عملية توجيه القائد لأتباعه، والتأكد من سلامة التنفيذ وفقاً للخطة المقررة .. والتعليمات الصادرة للمنفذين في ظل المبادئ الإدارية المتعارف عليها، ومعاقبة المخطئ وإثابة المجد، وتحديد الإمكانيات المتاحة، كما تتمثل في تنسيق أوجه النشاط، واتخاذ ما يلزم من احتياطات تمنع حدوث وتكرر الانحرافات (عساف، ١٩٧٩م: ٦٢-٦٩).

هذا ويتفق معظم دارسي الفكر التنظيمي الإداري على أن جيمس موني James Mooney وألن رايلي Alan Reiley قاما بأول محاولة منهجية لدراسة التنظيم حيث حددا مهام القائد، ووضعا مبادئ شاملة للتنظيم، وقد ظهرت تلك الأفكار في كتابهما Onward Industry " الصناعة إلى الأمام " وذلك في عام ١٩٣١م. وهكذا فقد تعرف كل من موني ورايلي على أربعة مبادئ للتنظيم هي: مبدأ التدرج الهرمي، والمبدأ الوظيفي، ومبدأ التنسيق، وأخيراً مبدأ المشورة والتنفيذ الذي ركزا فيه على أن مهمة الجهة الاستشارية هي تقديم النصح والمشورة فقط. وقد أكدا على أن مهمة الجهة القيادية هي اتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذه الجهة هي المعنية بالإشراف على التنفيذيين عند تنفيذ تلك القرارات، ومعاقبتهم إذا فشلوا في ذلك (ياغي وعساف، ١٩٨١م:٦٣-٦٤).

أما مشاركة لوثر جوليك Luther Gulick وليندل أيرويك Lindal Urwick في هذه النظرية فإنها تتمثل في تلخيص لوثر جوليك لوظائف المدير في تعبيره المشهور POSD-CORB، أي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير وإعداد الميزانية. وهكذا فقد رأى جوليك أن التوظيف Staffing والتنسيق Coordination من أهم

ما يقوم به القائد، وأنهما يشكلان بعض المبادئ الإدارية المهمة التي يتوجب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة. وبالنسبة لمشاركة أرويك فقد اقتصرت على تأليفه عدداً من الكتب في الإدارة، من أهمها كتاب "عناصر الإدارة العامة" الذي صدر عام ١٩٤٣م والذي جمع فيه أفكار العديد من رواد الإدارة .. وفلاسفتها من أمثال فايول وتايلور وموني ورايلي، وحللها وشرحها بلغة بسيطة. هكذا فإن من أهم مشاركات جوليك في هذه النظرية.. جمعه لأفكار العلماء وتنسيقها في بوتقه واحدة وصياغة الأفكار وإخراجها كمنهج منسق في الفكر الإداري.

٣- مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relations School :

هذه المدرسة أخذت الكثير من المسميات، وذلك لما لها من الاتجاهات المتعددة، فتسمى أحياناً بالمدرسة الكلاسيكية الحديثة. لكونها تمسكت ببعض مبادئ النظريات الكلاسيكية، وتسمى بمدرسة حركة العلاقات الإنسانية لاهتمامها بجوانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المنظمة. وقد كانت هذه المدرسة بجميع جوانبها رد فعل لأساليب وسياسات النظريات الكلاسيكية.. في معالجة مشاكل العمل والتنظيم التي سبق أن تحدثنا عنها. وهكذا فإن هذه المدرسة تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً (النمر وآخرون، ١٤٠٩هـ:٥٦).

إن فكرة العلاقات الإنسانية تعني ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، والذي يهتم- على وجه الخصوص- بالمشكلات الإنسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة، عامة كانت أم خاصة، وذلك من واقع الاعتقاد بأن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية .. تمارس تأثيراً حاسماً على الكيفية التي يتحقق بها الأداء، وبالتالي على كل عمل يمكن أن تتمخض عنه نتائج في النهاية (ياغي وعساف، ١٩٨١م:٧٥)، خاصة وأن العلاقات الإنسانية هي التي تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني.

ولذا فإن على القيادة الإدارية المسئولة عن تحقيق نتائج معينة .. النظر إلى العلاقات الإنسانية كأسلوب هام يساعد في التنسيق بين جهود الأفراد، وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بنّاء .. يحقق أهداف التنظيم من ناحية، ويشبع رغبات الأفراد من ناحية أخرى. ونخلص إلى القول بأن العلاقات الإنسانية تهدف إلى ما يلي: ١) حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة، ٢) حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة، ٣) إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية (المغربي، ١٩٨٨م:١٩٦).

تجارب هاوثورن: تعتبر هذه التجارب أهم الحركات التي دعمت مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد قام بها الباحث الأمريكي التون مايو فيما بين عام ١٩٢٤م وعام ١٩٣٢م. وقد كان الهدف الرئيس لهذه التجارب هو دراسة تغير الإنتاجية بتغير الظروف المحيطة بالعمل وخاصة عند تغير كثافة الإضاءة، وما لها من تأثير على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ولكنه توصل إلى اكتشاف العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين نتيجة تفاعلهم مع بعضهم. من هذا المنطلق، يتضح أن دراسة التون مايو تعتبر أول دراسة توصلت إلى تأثير السلوك الإنساني في التنظيم، كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة، والتي تعمل على تفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل، وضرورة مراعاة القيادة الإدارية للعنصر البشري.. ليس فقط من النواحي المادية، وإنما- أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسات الإدارية خلال الثلاثينات والأربعينات من هذا القرن (النمر وآخرون، ١٤٠٩هـ: ٥٨-٥٩).

ومن الجدير بالذكر أن الإشراف في هذه التجارب كان في أدنى حدوده، وقد أدى ذلك إلى إظهار قوة تأثير الضغط الاجتماعي بالنسبة لتحديد الإنتاج. كما أظهر شعور العمال تجاه رؤسائهم. وقد علل الباحثون الأسباب التي تدفع العمال عادة إلى عدم التجاوب الإيجابي مع

الحوافز التي تقدمها الإدارة، بأن العمال يعيرون اهتماماً كبيراً لكمية الإنتاج. وكلما حاولت الإدارة دفع العمال وتشجيعهم في رفع معدل الإنتاج فإن العامل يتقيد بالمعيار الجماعي، ولا يحاول انتهاك حرمته، وهكذا فإن هذه النظرية أظهرت أهمية الفرد كعنصر رئيسي في المنظمة، وليس كآلة أو أداة إنتاجية مجردة من الحس والفكر والعاطفة والاحتياجات (المغربي، ١٩٨٨م: ١٩٨-١٩٩).

نظريتي ماكريجر (Theory X and Theory Y): يعتبر دوجلاس ماكريجر Douglas McGregor) . من أبرز أنصار الحركة الإنسانية، وذلك من خلال نظريته التي طرح فيها رؤيته للفلسفة الإدارية في التوجيه والرقابة، والتي طرح فيها افتراضاته حول فلسفة المدير في ظل المدرسة الكلاسيكية، وفي ظل أفكار المدرسة الإنسانية، وعلاقة كل منهما بالسلطة، حيث اعتبرها أحد أنواع التأثير الذي يأخذ أحد شكلين .. إما الإقناع أو الإكراه. لقد وضع ماكريجر نموذجين لنظريتين إحداهما نظرية" X " والأخرى نظرية "Y". ويرى في نظرية " X " أن هناك ضرورة لرقابة وتوجيه العاملين، وذلك انطلاقاً من الافتراضات التالية: ١) إن الإنسان العادي لدية كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه، ٢) أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف، لأن العامل إذا تُرك وحدة فلن يعمل، ٣) الإنسان العادي يجب أن يوجه من قبل رئيسه، وذلك لأنه يتجنب المسئولية، ٤) الشخص العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط لتحقيق الأمن والاستقرار، ٥) الشخص العادي يفتقد المبادأة والمبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة. أما نظرية" Y " لماكريجر فيرى فيها ضرورة التعامل مع العامل في ظل العلاقات الإنسانية، وذلك وفقاً للافتراضات التالية: ١) الإنسان بطبيعة يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام، ٢) يسعى الفرد للعمل بمحض إرادته تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة، وهو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها، ٣) يتعلم الإنسان تحمل المسئولية تحت الظروف المناسبة، بل ويسعى إليها، ٤)

الإنسان طموح بطبيعته، فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار، ٥) الإنسان قادر على استخدام الفكر البناء والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك، ٦) الإنسان قادر على الإبداع والابتكار والإقدام على المخاطر (المغربي، ١٩٨٨م: ٢٠٢-٢٠٣).

وهكذا نرى أن مدرسة العلاقات الإنسانية لها تأثير ملموس على أساليب القيادة ووسائلها التي تستخدمها في التعامل مع الإنسان .. بخلاف ما تتطلبه المدرسة الكلاسيكية، وقد لاحظنا ذلك سواء من خلال نتائج تجارب هاوثورن التي قام بها التون مايو، أو من خلال طروحات ماكريجر في نظريتيه " X " و" Y ".

٣-المدرسة السلوكية Behavioral School :

إن المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية .. من مثل التأكد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية .. من مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين. فالمدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها عن غيرها من المدارس، ولها روادها الذين بذلوا جهوداً كبيرة في ترسيخ تلك المبادئ التي جاءت بها هذه المدرسة. وهؤلاء الرواد هم تشستر برنارد Chester Barnard، وهربرت سايمون Herbert Simon، وماري فوليت Mary P. Follett، وماسلو A. Maslow وغيرهم (النمر وآخرون، ١٤١٩هـ).

التنظيم والسلطة لبرنارد: يرى تشستر برنارد أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم الرئاسي الذي يخضع فيه كل شخص إلى رئيس معين، ويخضع فيه الرئيس إلى رئيس أعلى منه، وذلك لأنه يحقق التعاون بين العاملين، حيث يخضع الجميع لسلطة مركزية في نهاية الأمر، كما يترتب عليه الحد من حرية المرؤوسين فيقل الاحتكاك بينهم. وعلى ذلك توصل برنارد إلى أن التنظيم يقوم على ثلاثة عناصر هي التعاون، والتنسيق، والإدارة. ويرى برنارد أيضاً،

أن السلطة في التنظيم الرسمي هي التي تعطي الأوامر قوة تجعلها مقبولة من الآخرين، وعلى ذلك تتوقف السلطة على قبول الآخرين لها، وما لم تكن الأوامر مقبولة منهم فإن ذلك يهز قيمة السلطة. ولكي تصير الأوامر أو التعليمات مقبولة ممن توجه إليهم، يجب أن تكون ذكية ومرتبطة بأهداف الجماعة، وتحقق المصالح الشخصية والجماعية، وأن تكون ممكنة التنفيذ. هذا وقد أشار برنارد إلى ضرورة اجتماع الأعضاء حول الهدف المشترك وتحقيق إمكانية الاتصال بينهم من خلال العمل والمساهمة من جانب الأعضاء في التخطيط لمواجهة المستقبل (عساف، ١٩٧٩م: ٧٠-٧١).

العلاقات التنظيمية لسايمون: لقد عرف سايمون التنظيم على أنه "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذه للقرارات. وكذلك يتكوَّن التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل"، فالمدير لا يعني باتخاذ القرار فقط، وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه. ويرى سايمون ضرورة الحد من الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة في اتخاذ القرار، أي بمعنى أن المدير يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وبما أن طاقاته وإمكاناته محددة ولا يستطيع معرفة كل شيء- أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد Uncertainty كونه يعمل في نظام مفتوح – فإن قراراته تتصف بالرشد المحدد Bounded Rationality. وبمعنى آخر فإن الإداري لا يحاول الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة، بل عليه الاقتناع أو الرضا بما هو أقل من الحد الأعلى بسبب رشده المحدود (المغربي، ١٩٨٨م: ٢٠٧).

الهدف لماري فولت: تُعد ماري فوليت أول من اهتم بالبحث في الإدارة كنشاط إنساني يجب على ممارسة ألا يغفل عن أنه يعامل بشراً، فنشرت عدداً من الرسائل اعتمدت فيها على أساس دراسة الإدارة من وجهة نظر علم النفس. ومن أشهر ما أيدته ماري فوليت .. حقيقة أن هناك قائد وأتباع، يسير كلاهما وراء قائد غير منظور، هو الهدف المشترك للجميع. وقد

أكدت فولت على أن الأعمال لا يمكن أن تتم على أحسن حال اعتماداً على الأوامر التي يصدرها الرئيس لمرؤوسيه. فإن من طبيعة البشر ألا يقبل بسهولة أن ينقاد لغيره بمجرد تلقيه الأمر وإحساسه بأن ذلك الأمر مفروض عليه. ولكي لا يقف المرؤوس موقف العداء تجاه رئيسه، يجب أن تكون الأوامر نابعة من الموقف الذي يواجهه الطرفان سوياً، وليست صادرة عن الرئيس فحسب.

وترى فولت– أيضاً– أن السلطة تستمد من الوظيفة ذاتها، وأنه لا ينبغي الخلط بين السلطة والقوة، فالعلاقة بين القائد والتابعين .. ليست علاقة بين حاكم ومحكوم، بل هي علاقة تعاون بين طرفين. وأكدت ماري فوليت على أن المسئولية لا تقع على عاتق شخص بذاته، فالشخص لا يعمل وحدة منفصلاً عن غيره، وعلى ذلك فالمسئولية مجمعة حيث تمليها ظروف الموقف أو الوظيفة. ويجب أن تنسب المسئولية إلى الأفعال، وليس إلى الأشخاص، ويترتب على ذلك أنه لا يصح محاسبة الشخص على نتائج عمله وحده، ولكن ينظر إلى مدى مساهمته في تحقيق الهدف الشامل للجماعة. فإذا ظهر منه تقصيراً في ذلك فإنه من الواجب التفكير في كيفية تحسين العمل وتصويب الاتجاهات، وليس النظر في توقيع الجزاء فحسب. وترى فولت أن وظيفة التنسيق ليست لاحقة على وظيفة التخطيط أو غيرها، بل أن التنسيق أمر لابد منه قبل وضع الخطة وأثناء تنفيذها وبعد تطبيقها (عساف، ١٩٧٩م:٧٣-٧٤).

هرمية ماسلو للحاجات: تعتبر مساهمة أبراهام ماسلو من المساهمات الرائدة أيضاً في مجال العلوم السلوكية، بل إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية السلوكية والحوافز. فقد أدرك ماسلو أن الحاجات الإنسانية من أهم محددات السلوك الإنساني، وأنه يمكن ترتيب هذه الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية، وتتدرج الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويرى ماسلو أن الناس جميعهم لا تحركهم كل الحاجات في الوقت نفسه، فالقاعدة العريضة من الناس جميعهم تحركهم الحاجات الطبيعية، وعدد أقل منهم تحركهم الحاجة للأمن،

وأقل منهم تحركهم الحاجات الاجتماعية، وأقل منهم تحركهم الحاجة للتقدير، وأخيراً فإن الأقلية من الناس تحركهم الحاجة إلى تحقيق الذات. كما يرى بأن الحاجات مرتبطة ببعضها البعض بمعنى أن إشباع حاجة في مستوى أعلى يتوقف على إشباع الحاجة التي في المستوى الأدنى. وهكذا فإن العامل يؤدي عمله بالطريقة التي يستطيع من خلالها أن يحقق حاجاته وكذلك على المدير أن يتلمس حاجة الموظف، ومن ثم يحاول تحقيقها مما يشجع الموظف على أداء العمل بشكل أفضل (النمر وآخرون، ١٤١٩هـ: ٦٤-٦٨).

(٤) مدرسة الإدارة الحديثة New Management School:

بعد استعراض المدارس الإدارية السابقة، والتي تعرضت لتطور الفكر الإداري والتنظيمي والنظريات المختلفة .. أتضح أن هناك شبه اتفاق– علمياً– بين كتّاب تلك النظريات والمدارس .. يتمثل في تفسير ظاهرة السلوك التنظيمي حيث اتضح أنها تتشكل من نظام متكامل، وأن العاملين يخضعون فيه لنوع من الضغوط والاضطهاد يجب تحريرهم منه وقد اتضح– في نفس الوقت– أن هناك تفسيرات أخرى لسلوك وتصرفات الموظف تختلف في نظرية النظام المفتوح ونظرية التحرر عن غيرها.

نظرية النظام المفتوح Open System Theory: لم يتوصل الباحثون إلى شرح كيفية تفاعل الأنظمة الجزئية في المنظمة وتكاملها.. إلا بعد ظهور ما يعرف الآن في الأوساط الإدارية بنظرية النظام المفتوح التي تقوم على التأكيد على العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة، وذلك لأن عمل التنظيم وفعاليته يتوقفان على استمرار تدفق الموارد لها من البيئة كالمواد الخام، والقوى العاملة، ورؤوس الأموال، والتسهيلات المختلفة من قوى محركة وخدمات، ومعلومات بأشكالها المختلفة .. إلخ ويقوم التنظيم بتحويل ومزج هذه الموارد بالكميات والمقادير الاقتصادية .. من خلال أنشطته المختلفة لإنتاج سلع أو خدمات يقدمها للبيئة. وبمعنى آخر فإن النظام المفتوح يتصف بعناصره الثلاثة– مدخلات والتي تحول من خلال الأنشطة (عمليات) إلى مخرجات. وتقوم البيئة عندئذ بعملية تقييم ورقابة لمخرجات

التنظيم. فإذا لم تتفق هذه المخرجات مع المعايير البيئية من حيث المواصفات المادية أو القيمية.. تقوم البيئة بحجب المدخلات التي تقدمها للتنظيم ... الأمر الذي يدفع به إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو أن يؤول إلى الاندثار.

نظرية التحرر Liberation Theory: وكرد فعل لجميع المدارس والنظريات التي وردت فيها فقد ظهر ما يسمى بنظرية التحرر Liberation Theory والتي تعتبر جميع نظريات التنظيم الأخرى " أداة للقمع والإحباط والاضطهاد والقسوة والحرمان وحجز الحرية.. كأسلوب لضبط وترجمة سلوك العاملين في قنوات واتجاهات محددة "كنعان، ١٩٨٥م: ٨٣).

ويرى الكاتب جين ميسون Jeen Mason أن القمع الداخلي الذي تمارسه التنظيمات أقسى بكثير من القمع الخارجي.. فالمنظمة الحديثة تعمل وفق نظام التخصص الوظيفي، وتقسم العمل والسلطة وهي بذلك تضع القوانين والسياسات والضوابط التي يقوم الفرد بامتصاصها دون شعور ودون مقاومة ودون إدراك لآثارها السيكولوجية، وبالتالي فهي تفصل بينه وبين نتائج عمله وتحرمه متعة الافتخار والتباهي بإنجازاته (المغربي، ١٩٨٨م: ٢١٥). ولهذا فإن نظريات التنظيم لا تخاطب عامة العاملين .. بل تخاطب القادة والرؤساء، وتتجاهل الأتباع والمقودين والعاملين، ولذا فليس هناك ديمقراطية داخل هذه المنظمات، وخاصة الكبيرة منها. وحتى نتخلص من هذه المؤامرة البشعة من الاضطهاد والحرمان والتحقير الإنساني، فلابد من تحرير الإنسان من جميع التنظيمات البيروقراطية الحالية، واشتراكيات المدن الكبيرة والعمل على بناء مجتمع يقوم على الإدارة الذاتية والانضباط الفردي الذاتي التطوعي.

وقد أخذت التنظيمات اليابانية واليوغوسلافية (السابقة) بتجربة التحرير، ولاقت نجاحاً كبيراً (المغربي، ١٩٨٨م: ٢١٢– ٢١٥)، كما ظهر عدد من الاتجاهات الحديثة استجابة لهذا التحرر .. من مثل إدارة الجودة الكلية، وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية وغيرها، مما

يؤكد على أنه كان هناك تأثيراً لنظرية التحرر. وسنتطرق لمختلف الاتجاهات الحديثة المرتبطة بالقيادة الإدارية في فصل لاحق.

حالة (٣)

حوار بين جيلين

كانت الساعة تشير إلى الثانية عشرة والنصف بعد منتصف النهار، وكان المدير الشاب المعين حديثاً لإدارة الموارد البشرية يستأذن للدخول إلى مكتب مدير عام الشركة. دخل مدير الموارد البشرية الجديد ليجد المدير العام جالساً على كرسيه خلف مكتب فخم، وطاولة عريضة جداً مكتظة بالأوراق والمعاملات التي ينتظرها أصحابها خارج مكتبة. وبعد إلقاء السلام دون أن يسمع رداً من المدير العام، طلب مدير عام الشركة من مدير الموارد البشرية الجلوس حتى يفرغ من قرأته لاقتراح كان بين يديه. وبعد الانتهاء، أطرق قليلاً ثم التفت إلى مدير الموارد البشرية وقال له: أيهما أهم لديك العمل، أم العامل. تردد مدير الموارد البشرية الجديد في الإجابة حيث كانت هذه أول مقابلة له لمدير عام الشركة. وتسأل في نفسه هل هذا اختباراً له، أم أن المدير العام يبحث فعلاً عن رأي مدير الموارد البشرية بحكم مسئوليته، ثم قال: هل تريد رأيي الشخصي أم الرأي العلمي. قال المدير العام: بل رأيك الشخصي. فقال مدير الموارد البشرية أنا أرى بأن العاملين أهم من العمل، حيث أنهم يشكلون رأس المال الحقيقي للشركة. فنظر إليه المدير العام نظرة استغراب اعتقد مدير الموارد البشرية جزاء ذلك أنه سيفقد وظيفته التي لم يكد يستلمها.

وقد علق المدير العام بقوله: العاملين هم أحد عناصر الإنتاج، فهم جزء لا يتجزءا من خط الإنتاج، فكيف ترى أن الجزء أهم من الكل. وهنا بدأ مدير الموارد البشرية يراجع نفسه، هل أنظم إلى الشركة الخطأ؟ أم أن المدير العام يختبر قدرته على التحمل والصبر، حيث أنه لا يتفق بتاتاً مع رأي مدير عام الشركة.

من الحوار السابق يتضح أن مدير عام الشركة يمثل مدرسة في الفكر الإداري، ومدير الموارد البشرية الشاب يمثل مدرسة مختلفة، فكيف نستطيع في هذا العصر أن نفهم من خلال الحوار

السابق الاختلافات الفكرية بين آراء وتوجهات القيادات الإدارية من خلال نظرتهم إلى العلاقة بين العاملين والعمل.

الفصل الثالث
أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها

الفصل الثالث
أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها

أهداف الفصل:

يسعى هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

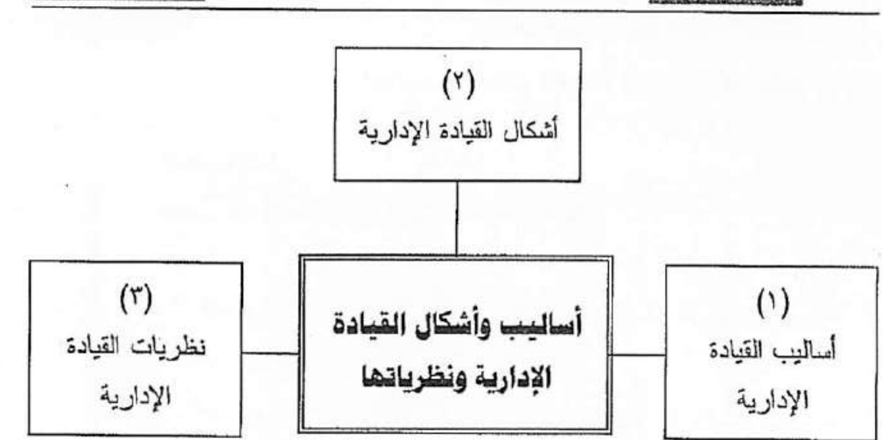
١- شرح أساليب القيادة الإدارية للقارئ بشكل يسهل عليه فهمها والتفريق بينها.

٢- بيان أشكال القيادة الإدارية التي تميز الفلسفة القيادية التي يتبناها القائد في التعامل مع الإتباع.

٣- تعريف القارئ بأهم النظريات القيادية التقليدية والسلوكية التي تقدم شرحاً لنموذج القيادة من حيث خصائص ومتطلبات القيادة الناجحة.

أولاً: مقدمة

ظهر في أدبيات القيادة الإدارية أن ممارسة القيادة .. تتخذ عدداً من الأساليب أو الأنماط كما يسميها البعض، والتي ينتهجها القائد الإداري عند تعامله مع أتباعه، كأن يكون شديداً أو ليناً أو حازماً. وتبين الدراسات أن القيادة يمكن أن تتخذ أحد أشكال ثلاثة هي: الاستبدادية والمساهمة والمشاركة التعاونية. وظهر أن الفكر القيادي قد أفرز عدداً من النظريات التي حاولت استعراض خصائص القائد ومتطلبات القيادة الناجحة. وسوف يقدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً لتلك الأنماط والأشكال والنظريات.



شكل رقم (٣): خريطة (أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها)

ثانياً: أساليب القيادة الإدارية

الأسلوب القيادي (Leadership approach) هو تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها نهجاً يميز طريقته في التعامل معهم، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل. ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك.. من تلقاء نفسه وبدون مبرر، وإنما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأنه يدفعه إلى تبني هذا الأسلوب أو ذاك. وسوف نستعرض هنا أهم الأساليب التي يستخدمها القادة الإداريون مدعمة بالتبريرات التي يرتكز عليها القادة – عادة – في استخدامهم لها.

١- أسلوب الشدة Hard approach

بما أن أسلوب الشدة هو أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، فإن ذلك لم يكن بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة للظروف التي كانت سائدة في العصور القديمة والوسطى، وكذلك بداية العصر الحديث. لقد ساد في تلك العصور مفهوم السيد والمسود بدرجة كبيرة وواضحة، حتى أنه كان النموذج الوحيد الذي يميز العلاقات بين الناس على مدى فترة طويلة

من الزمن. وإذا تتبعنا تطور الفكر الإداري لوجدنا أن أسلوب أو نمط الشدة ... قد طغى في التعامل بين القادة والتابعين بوجه خاص، كما كان هو السائد في التعامل بين البشر بوجه عام. وقد استمر هذا النهج لردح من الزمن في العصر الحاضر، وكان من أهم نماذجه النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة .. كنظرية البيروقراطية، والإدارة العلمية، والتقسيم الإداري. وقد أورد عدد من كتّاب الإدارة بعض التبريرات للجوء القادة الإداريين لهذا الأسلوب في القيادة.. منهم آرجرس، وسايمون، ومكريجر. ومن أهم تبريرات هؤلاء العلماء لاستخدام القادة الإداريين لهذا الأسلوب (كنعان، ١٩٨٥: ١٣٥-١٣٧) ما يلي:

- ظهور نوع من الانحراف الشخصي لدى القادة الإداريين، ينبع من الإحساس بالعظمة، والشك في سلوك الآخرين.
- وجود انحرافات في سلوك القادة نتيجة لتأثرهم ببعض القيم الاجتماعية.. مما يجعل سلوكهم يتسم بإعطاء الأوامر وتوقع إطاعتها.
- تأثير النظم العائلية والطبقية الاجتماعية التي عادة ما تعزز في القادة النهج التشددي، وبالتالي التأثير على توجهاتهم وسلوكهم.
- تعوّد الأفراد على طاعة الأشخاص الذين يعتبرونهم رمزاً لهم منذ أيام الطفولة.
- إحساس الأفراد بحاجتهم إلى الأمن والطمأنينة التي يوفرها لهم القائد كما يوفرها الأب لأبنائه.
- اعتبار مشاركة الأفراد في تحقيق الهدف الذي يرسمه القائد تعبيراً عن طاعة الأوامر والخضوع لها.
- افتراض أن القائد معذور لاستخدامه أسلوب الشدة نتيجة للمسئولية التي يفرضها عليه مركزه القيادي.
- الاعتقاد بأن بعض الأفراد يتميز بالكسل، وكراهية العمل، والتهرب من تحمل المسئولية.

- التعويل على الإدارة لتنظيم العمل، وتوجيه الأفراد نتيجة لسلبيتهم ومقاومتهم للتغير والأساليب الجديدة في العمل.

٢- أسلوب اللين Soft approach

بعد ظهور العديد من المآخذ على أسلوب الشدة، ثبت أن هذا الأسلوب لا يمكن أن ينجح في جميع الأحوال، وقد ساعد على ذلك ظهور الاتجاه الحديث في الإدارة المتمثل في المدرسة السلوكية ونظرياتها، كنظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية، ونظرية النظم. وقد برز هذا الأسلوب نتيجة لحدوث كثير من التغيرات والتطورات في الأعمال. ومن هذا المنطلق فقد بدأ القادة يتجهون نحو تغيير أسلوبهم في التعامل مع أتباعهم إلى الأسلوب النقيض، وهو أسلوب اللين، والذي اعتبره القادة المنهج والبديل المناسب لأسلوب الشدة. وقد جاءت الدعوة إلى استخدام هذا الأسلوب نتيجة لبعض التبريرات التي طرحها عدد من الباحثين والمهتمين بالقيادة، ومنهم مايو، وماكريجر، وارجرس وماسلو. ومن بين التبريرات التي طرحت (كنعان، ١٩٨٥: ١٤١-١٤٤) ما يلي:

- أن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل وليس أسلوب الشدة.
- أن الثورة الصناعية جردت العمل من قيمته ومعناه، وبالتالي أهملت العنصر البشري مما استوجب اللين في التعامل معه.
- أن الفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية وخاصة إلى الانتماء.
- أن الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها القائد المتشدد.
- أن الحوافز السلبية لا يمكن أن تحفز الأفراد على العمل، وإنما التحفيز الإيجابي والتعامل اللين هو الذي يمكن أن يحفزهم.

- أن لدى الفرد العادي حافز ذاتي لتعلم أداء العمل، ويتمتع كذلك بروح المبادأة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين.
- أن الفرد قادر على تحمل المسئولية في العمل، بل إنه يسعى إليها.
- أن الفرد يحب العمل ويقبل عليه كما يحب اللعب، وهذا لا يستدعي استخدام الشدة في التعامل معه.
- يسعى الإنسان إلى أن يكون ناجحاً ومنتجاً في العمل .. مما يفرض عليه نوعاً من المرونة والاستقلال.
- أن حاجات الإنسان هي التي تدفعه للعمل، وهي مرتبة هرمياً كلما أشبعت حاجة ظهرت أخرى.
- أن الدوافع والاحتياجات تحرك الإنسان، كما أن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.
- يعتبر أداء الفرد لعمله جزءاً من تحقيقه لذاته.

٣- أسلوب الحزم Firm approach

تبين بعد تطبيق القادة الإداريين لأسلوب اللين أنه .. لا يمكن أن يحل مشكلة جميع العاملين، وأن منهم من لا يمكن أن ينجح معه التعامل بهذا الأسلوب أو الأسلوب السابق – أسلوب الشدة. ولهذا فقد رأى الباحثون بأنه يمكن اللجوء إلى أسلوب وسط بين الشدة واللين، وهو الأسلوب الحازم. ولعل الوسطية في هذا الأسلوب تجعله أكثر قبولاً من قبل العاملين في كثير من الإدارات وتحت العديد من الظروف. وقد برر العديد من الباحثين والكتاب الحاجة إلى هذا الأسلوب القيادي بعدد من الافتراضات. ومن هؤلاء الكتاب والباحثين: ماكريجر وماكموري وليكرت. ومن أهم ما أوردوه من تبريرات (كنعان،١٩٨٥: ١٤٧-١٥٢) ما يلي:

- أن بعض العاملين لا يمكن أن ينفع معهم استخدام أسلوب الشدة، كما أنه لا يمكن أن ينفع معهم أسلوب اللين، وبالتالي فإن أفضل أسلوب للتعامل معهم يجب أن يكون

وسط بين هذين الأسلوبين، وهذا الأسلوب هو أسلوب الحزم الذي يقوم على المواءمة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

- أن العلاقات الإنسانية وحدها لا يمكن أن تحقق السعادة والرضا والتفاهم بين العاملين، وإنما يتطلب الأمر- بالإضافة إلى ذلك- شيء من الحزم.
- أن تحقيق أهداف التنظيم بالإضافة إلى أهداف العاملين: يتطلب وجود قائد إداري صارم وحازم في نفس الوقت، وهو ما يتحقق في أسلوب القيادة الحازم.
- بعض الأفراد من البيروقراطيين لا يتحملون المسئولية، ولا يفضلون الخضوع للنظام، وبالتالي فإن الإدارة بالمشاركة غير مقبولة من طرفهم.. كما أنها غير منسجمة مع شخصيتهم مما يستدعي اللجوء إلى الحزم في التعامل معهم.
- لا يمكن قبول كل آراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها، وكذلك الحال بالنسبة لأسلوب اللين، وبالتالي يجب عدم التضحية بمبادئ تلك الأساليب خوفاً من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلاً بلا مضمون.
- يواجه سلوك الفرد في التنظيم الإداري عدداً من العوامل التي تتغير حسب الظروف من وقت لآخر، مما يستدعي مرونة الأسلوب القيادي تبعاً لذلك.
- يتكون لدى العامل الاستعداد، ومن ثم القدرة على تعلم دوافع جديدة من خلال الخبرات والتجارب في العمل، وبالتالي فهو يستجيب لتلك الدوافع عند تجربتها.
- إن الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل.. يتوقف على طبيعة العمل ودوافع الفرد وقدراته وخبراته، ولذلك فإن القائد يستطيع المواءمة بين تلك القدرات وطبيعة العمل.
- يستجيب الفرد لاستراتيجيات القائد المختلفة- أي الانتقال بين الشدة واللين- مما يكسب القائد فاعلية في المواقف المختلفة.

ثالثاً: أشكال القيادة الإدارية Leadership styles

انطلاقاً من وجود ثلاثة أنماط مختلفة من الأساليب القيادية، فإنه يمكن تصنيف القيادة حسب استخدام القائد لتلك الأساليب إلى: قيادة استبدادية، وقيادة متساهلة، وقيادة مشاركة تعاونية. ومن الواضح أن لكل قائد فلسفة خاصة يتبناها في التعامل مع الآخرين، وتقوم هذه الفلسفة على بعض الممارسات التي يعتقد بأنها تعبّر عماً يؤمن به القائد. وأشكال القيادة هي تصنيف لتلك الأطر الفكرية للقادة، وسوف نستعرض بالتفصيل تلك الأشكال من القيادة، خاصة وأنها تمثل الاتجاهات الفلسفية للقيادة.

إن القائد عندما يقتنع بأسلوب القيادة التشددي يتبنى سياسة القيادة الاستبدادية، وعندما يقتنع بأسلوب القيادة الحازم فإنه يتبنى القيادة المشاركة، وعندما يقتنع بأسلوب القيادة اللينّ يتبنى القيادة المتساهلة. وقد يخلط القائد بين أساليب التعامل ليكّون فلسفته الخاصة في القيادة، مما يضطره إلى التنقل بين أشكال القيادة من شكل إلى آخر حسب المواقف. وسنستعرض بالتفصيل في الجزء التالي .. هذه الأنواع الثلاثة من أنواع القيادة، وهي القيادة الاستبدادية، والقيادة المشاركة.

١- القيادة الاستبدادية (التسلطية)

يسمّى هذا النوع من أنواع القيادة في بعض الأحيان بالقيادة التسلطية، أو القيادة الأوتوقراطية، انطلاقاً من المصطلح اللاتيني Autocratic Or Authoritarian Leadership ويعود تاريخ هذه الفلسفة القيادية إلى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة، حيث كان الرجل القوي يسخّر الرجل الضعيف لخدمته، وكانت القبيلة القوية تسيطر على القبائل الضعيفة، وكانت الدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى. وكذلك على المستوى الفردي نستطيع أن نأخذ من قصة قتل هابيل لأخيه قابيل مثلاً لهذا النوع من التسلط، وكذلك تسلط الحجاج بن يوسف، أو تسلط قبيلة قريش على القبائل العربية الأخرى، وسيطرة الدول الاستعمارية السابقة مثل بريطانيا وفرنسا وغيرها على الدول الضعيفة في ذلك الحين.

وقد استمر ذلك الوضع عبر العصور الوسطى، وأثناء عصر الإقطاع حيث سيطرت فكرة السيد والمسود، ثم جاءت الثورة الصناعية التي تميزت الإدارة فيها بسيطرة أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة، حيث لم تخرج عن معتقدات القيادة الاستبدادية، فكانت تنظر إلى العامل على أنه جزء من الآلة وأنه عنصر من عناصر الإنتاج فقط.

وتنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم إجبار العاملين. على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية. والتي يرون بأنه يجب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وتضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم. وهكذا نجد أن القائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب. ومن هنا فإن القائد لا يكترث عادة بآراء العاملين، ولا يلقي لها بال، إنه يُسفه آراءهم ويعتبرها محاولة لتهربهم من أداء العمل.

ولتلك القيادة عدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها، وهي كما يلي:

- يرى القائد بأن له شأن رفيع يعلو على الآخرين فلا يهتم بمشاعر أو احتياجات العاملين، ويرى أنه لا مجال للعلاقات الإنسانية في العمل.
- يهتم القائد بمركزه وبالإنتاجية على حساب اهتمامه بالعاملين.
- يثق القائد المستبد في نفسه، وفي طريقة أدائه للعمل ثقة مفرطة مما لا يجعله يشرك الآخرين في العمل الإداري ولا يفوض أي شيء من سلطاته.
- ينفرد القائد بتخطيط سياسة العمل واتخاذ القرارات بمعزل عن العاملين.
- يتعصب القائد لرأيه ويتبع أساليب الإكراه والقسر وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات ويتوقع من الأفراد الطاعة وتنفيذ الأوامر.
- تنعدم ثقة القائد في العاملين نتيجة لتشككه الدائم فيهم .. مما يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي.
- ينسب القائد الاستبدادي النجاح لنفسه وينسب الفشل لمرؤوسيه.

- يقوم القائد بالرقابة الدقيقة والإشراف المستمر على العاملين .. للتأكد من أدائهم للأعمال وفقاً للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده من قبله، ويتدخل في تفاصيل عمل الآخرين مما يخلق جواً مشحوناً بالمشاكل والتعقيدات.

ويرى عدد من الكتّاب بأن القائد الاستبدادي يتدرج في درجة تسلطه بين الاستبدادية المتشددة والاستبدادية اللبقة. ويقسم فيلبوا (Flippo,1970:260) هذا النوع من القيادة إلى ثلاثة مستويات هي:

أولاً: القيادة التسلطية العنيفة التي يعتمد فيها القائد على الإجراءات السلبية انطلاقاً من سلطته، حيث نجده يفرط في استخدام القوة والإكراه والتهديد والعقاب، ويركن إلى الأوامر الصارمة والإجراءات الانتقامية، ولا يتغاضى عن أي أخطاء حدثت بل يرى ضرورة جعل مرتكب الخطأ عبرة للآخرين.

ثانياً: القيادة التسلطية الخيّرة، وهي أقل مستوى من التسلطية العنيفة، حيث أن القائد– هنا– يحاول أن يهيئ جو العمل بشكل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني، وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب الإيجابية كالمدح والثناء، كما أنه لا يلجأ إلى الإكراه إلا عندما لا يجد سبيلاً إلى الإقناع. ويسعى هذا القائد إلى ضمان طاعة مرؤوسيه وتنفيذهم لقراراته فهو رقيق في تعامله. قاسياً عندما يتطلب الأمر ذلك.

ثالثاً: القيادة التسلطية المناورة، والقائد– هنا– يحاول أن يشعر مرؤوسيه بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار. عندما يعرض عليهم القرار شكلياً، أو عن طريق طلب الآراء والأفكار والمقترحات، بينما في الواقع هو الذي يتخذ القرار لإحساسه بأن إشراكهم في أداء المهام وصنع القرارات عملية غير مجدية. ويميل هذا القائد المناور إلى التخفيف من حدة تحكمه في مرؤوسيه من خلال لباقته في التعامل، واتصالاته الشخصية بهم، والمرونة في معالجة المشاكل وإن كان أسلوبه التسلطي لا يخفي على العاملين. وبالرغم من أسلوب المناورة الإدارية التي يستخدمها هذا القائد .. يبقى هذا الأسلوب تسلطياً في حقيقته وجوهره.

ومع أن خصائص القيادة الاستبدادية لا توحي بأن لها أي مزايا، أو أنها لا يمكن أن تنجح في أي موقف أو منظمة، إلا أن هناك بعض المزايا التي تجعل منها شكلاً مقبولاً وناجحاً من أشكال القيادة، خاصة في التطبيق العملي، وفي بعض المواقف المعينة التي تقتضي الضرورة باستخدام هذا النوع من أنواع القيادة. إن هذه القيادة يمكن أن تكون ناجحة عندما تستخدم للتعامل مع الذين لا يحبون العمل، ويتهربون من القيام بواجباتهم ما لم يلزمون بذلك، وكذلك فإنها مناسبة للتعامل مع الأفراد الذين تعودوا على السؤال عماً يجب عليهم القيام به وكيفية إنجاز المهام، ويفضلون تدخل القيادة لتوجيههم فيما يجب عليهم القيام به. وقد ينجح هذا الشكل من أشكال القيادة في مواقف الأزمات التي تتطلب قائد يمسك بزمام الأمور، بحيث يكون التوجيه فيها مركزياً، هذا بالإضافة إلى أن هذه القيادة يمكن أن تكون ناجحة عندما يكون للقائد قدرة شخصية عالية، وعندما يكون على قدر من التفاني والجدية والكفاءة في العمل.

٢- القيادة المتساهلة

تسمى هذه القيادة في بعض الأحيان، بالقيادة المتحررة، أو القيادة الفوضوية، أو القيادة غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل، وهي جميعها منبثقة من المسمى اللاتيني Laissez Faire Leadership. وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً، فإنه – أيضاً- يمكن له أن يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على طرف نقيض مع القيادة التسلطية. إن فلسفة القيادة التساهلية تقوم على أنه مادام القائد- في القيادة التسلطية – يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن القيادة المتساهلة يمكن أن تُتبنى تماماً، وخاصة بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها. وهكذا فإن القائد يتساهل كثيراً من خلال إعطاء الأفراد كامل الحرية في التصرف وأداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة. ويكون القائد بذلك قد تنازل عن سلطته في اتخاذ القرار لأتباعه، فهو لا

يسيطر عليهم بطريقة مباشرة، بل إنه يفوض سلطته لأتباعه تفويضاً واسعاً، وهو لا يرى نفسه إلا منسقاً للإدارة، وما عليه إلا إبداء الرأي والمشورة عند الضرورة.

٣- القيادة المشاركة (التعاونية)

ويسمّى هذا النوع من أنواع القيادة- أيضاً باسم القيادة الديمقراطية Democratic or participative Leadership . وقد كان ظهور هذا النوع من القيادة ناتجاً عن أن القيادة الاستبدادية أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، كما أن القيادة المتساهلة أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد (المغربي، ١٩٨٨م:٤٢٥). وقد جاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين- كما ذكرنا سلفاً، فالقائد في القيادة المشاركة (التعاونية) يترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ويمنحهم الثقة التامة، وبالتالي يشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة. إن هذا التوجه في القيادة ينبع من مبدأ تقدير المشاعر وتلبية الاحتياجات، واحترام الأفكار، وإيماناً بأهمية التوافق بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم.

ويشير كنعان (١٩٨٥م:١٨٢) إلى أن للقيادة المشاركة ثلاث ركائز أساسية: هي إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد وأتباعه، وإشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، وتفويض السلطة لهم بالشكل الذي يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق أهدافه. ويمكن أن نلخص أهم خصائص هذا النوع من القيادة فيما يلي:

- يهتم القائد بمشاعر المرءوسين وينمّي العلاقات الإنسانية بينه وبينهم.
- يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات بسبب الثقة الكبيرة فيهم.
- يعمل القائد على إقناع مرؤوسيه بدلاً من إجبارهم، وبالتالي فهو يحترمهم ويهتم بمدى قناعتهم بالعمل.

- ينمّي القائد بعض الاستقلالية لدى الأتباع، فهو يشاركهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في الكل لا الجزء.
- يتحلى القائد بقدر كبير من المرونة والتكيف، فهو يشرك أتباعه في سلطة القوة والمسئولية.

رابعاً: نظريات القيادة الإدارية Leadership Theories

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها. فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري، فظهر عدد من النظريات التقليدية في القيادة. والتي كانت متأثرة– إلى حد كبير– بنمط القيادة الذي ساد في العصور الوسطى، ثم ما تلاه في بداية العصر الحديث من أنماط في الإدارة ومن النظريات التقليدية في القيادة .. نظريات السمات التي كانت أول تلك النظريات .. ثم نظرية الموقف – فالنظرية التفاعلية. وقد جاءت نظريات القيادة السلوكية بعد أفول نجم النظريات التقليدية، وبدوافع من المدرسة السلوكية في الإدارة.

١- نظريات القيادة الإدارية التقليدية Leadership Traditional Theories:

لقد انحصر التفكير التقليدي في نظريات القيادة حول ثلاثة مداخل اعتبرها المنظرون في حينه المداخل الرئيسية والوحيدة لنظريات القيادة. المدخل الأول هو المدخل الشخصي الذي تبني مؤيدة خصائص وصفات الشخصية القيادية كمحدد وحيد للقيادة .. ومنه جاءت نظرية السمات، والمدخل الثاني هو مدخل الخصائص الموضوعية التي تصف طبيعة المركز أو الموقف والظروف التي تواجه القيادة.. ومنه جاءت نظرية الموقف، والمدخل الثالث هو مدخل

العلاقات التبادلية الذي يقوم على التفاعل الذي يحدث بين القائد ومرؤوسيه حيال المواقف المختلفة، وهو ما نتج عنه النظرية التفاعلية التي تعتبر نقطة التقاء بين المدخلين السابقين.

أ– نظرية السمات Trait Theory: تسمى هذه النظرية – أيضاً– بنظرية الرجل العظيم، لأنها تقوم على مفهوم أن القائد رجل عظيم منحه الله عدداً من الصفات أو الخصائص التي لا تتوفر إلا في الرجال العظماء الذين ورثوها عن آبائهم وأجدادهم. وقد شجع هذا التوجه إلى ظهور اعتقاد شائع بأن القائد الناجح يولد وهو يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص و الصفات الفريدة التي لا يمكن اكتسابها بأي طريقة أخرى، وقد تجعله هذه الخصائص قادراً على التأثير على الآخرين من خلال القدرة الزعامية (الكرزماتيكية) التي تتمخض عن تلك الصفات.

وقد سبق أبن خلدون المنظرين الغربيين في وصف القادة .. حسب مفهوم هذه النظرية فقال: إنهم الأشخاص الذين تتوفر فيهم أربع خصال هي: العلم، والعدالة، والكفاية، وسلامة الحواس، واختلف في شرط خامس هو النسب القرشي (وضاح القطان: ١٤٠٦هـ: ٢٣). أما الفارابي في كتابه (آراء أهل المدينة الفاضلة) فقد حددها فيما يلي: تمام الأعضاء، جيد الفهم والتصور، جيد الحفظ، جيد الفطنة، حسن العبارة، محبة التعلم والاستفادة، غير شره على المأكل والمشرب، محبة الصدق وأهله، رفيع النفس، محبة الكرامة، الزهد في أعراض الدنيا، محبة العدل وأهله ، والجسارة وقوة العزيمة في كافة المواقف (بعيرة، ١٩٨٤م:٧). في الفكر الغربي حدد تيد Tead (1965:16) تلك الصفات في عشر هي: توفر الطاقة الجسمانية والعصبية، الشعور القوي بالأهداف، توفر الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، الحماس، القدرة على تكوين صداقات، رقة المشاعر، الذكاء، القدرة على تعليم الآخرين، وقوة الإيمان بالعقائد والقيم. وقد لخص من "حلمي يوسف" أهم الخصائص والصفات الضرورية لعملية القيادة.. كما وردت في كتابات العديد من مؤيدي نظرية

السمات فقال: إنه يمكن تقسيمها إلى ذاتية وفنية وإدارية (يوسف، ١٩٨٥م: ٧٤-٧٥). وكذلك صنفها شوقي طريف (١٩٩٣م: ١٢٣-١٣٣) في ثلاث مجموعات هي كما يلي:

أ – الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المتزنة، ومنها ما يلي:

- الصفات الذاتية والجسمية، وتمثل تلك الصفات التي ورثها الإنسان من خصائص لصيقة بشخصيته كالذكاء، والمظهر العام، والمبادرة، والابتكار، والشجاعة، والصبر، وبعد النظر، والطاقة والحيوية، والاستقامة، والعدل، والتفاني، وسرعة البديهة.
- الاتزان الانفعالي، أي قدرة الفرد على التحكم والحلم في مواجهة انفعالاته وعدم المغالاة في الاستجابة لمواقف الغضب.
- تحمل المشقة، ويتم ذلك عن طريق التفكير، والعمل على مواجهة المشكلات والظروف العصيبة .. دون يأس أو كلل مهما كانت النتائج. ومن مصادرها الإحباط والصراع والظروف الطبيعية القاسية، والإرهاق البدني وضغوط الوقت.
- المثابرة، وهي قدرة القائد على مواصلة العمل لفترات طويلة على الرغم من الصعوبات والعقبات.

ب– القدرات العقلية والإبداعية، ولها نماذج كثيرة منها:

- الحساسية للمشكلات من خلال استشعارها وتبين مواضعها، والاستعداد للتعامل معها وحلها.
- القدرة الاستدلالية، ويتم ذلك عن طريق التوصل إلى نتائج غير معروفة عن طريق بعض المقدمات المعروفة عنها، أي الوصول إلى جذور المشكلة، والتنبؤ بما يترتب عليها من خلال القياس والاستقراء.
- المرونة العقلية، أي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية، وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف.

ج– المهارات الاجتماعية، ولها أمثلة كثيرة منها:

- تأكيد الذات، وذلك يعني قدرة الفرد على الدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها، والتعبير عن آرائه سواء اتفقت أو اختلفت مع الرأي الآخر، والإفصاح عن مشاعره، ومقاومة محاولات الآخرين للضغط أو التأثير عليه، وتقبل النقد من الآخرين، والإيمان بسياسة الباب المقترح.
- القدرة على إقامة علاقات مع الآخرين، أي القدرة على بدء العلاقات وتحديد مستواها وتعديل طبيعتها أو إنهائها.
- القدرة على الإقناع، أي اللجوء إلى الوسائل الإقناعية، وليس القسرية لإقناع المرؤوسين بأهداف التنظيم وخططه والتعديلات التي تطرأ عليها، إقناعهم بضرورة الالتزام بالقواعد والأنظمة. وتتطلب عملية الإقناع القدرة على التفاوض، والتعبير اللغوي من حيث الطلاقة والبلاغة، والقدرة على مواجهة حشود الناس، والقدرة على استخدام المهارات الخطابية وغير اللفظية في الحوار.

وقد كان لنظرية السمات عدد من الإيجابيات، كما كان لها عدد من السلبيات التي لم تجعل منها نظرية قادرة على تفسير النهج القيادي الذي يميز القادة عن غيرهم. وسنستعرض – أولاً– إيجابيات هذه النظرية ثم سلبياتها، وذلك تمهيداً للانتقال إلى الحديث عن نظرية الموقف التي جاءت بعدها.

مزايا وعيوب نظرية السمات:

لقد كان من بين مزايا نظرية السمات ما يلي:

- كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد.
- وضعت عدداً من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها، أو عن بعضها عند اختيار القادة.
- كانت أول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظريات القيادة، ولذا سميت بالأب الشرعي لنظريات القيادة.

- ساهمت في تطوير الفكر القيادي، وكانت النظرية الأولى التي مهدت السبيل أمام النظريات الأخرى لترى النور.

أما عيوب نظرية السمات فقد كان من بينها ما يلي:

- **كان ظهور النظرية متأثراً بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها، وكذلك الأسلوب الإداري المستخدم آنذاك، ولذلك فقد جاءت مبنية على فكرة الأسلوب الاستبدادي في القيادة.**
- حددت هذه النظرية عدداً من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس، كما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصية واحدة أبداً.
- كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع، إذا أن هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي أوردها النظرية، وقد كانوا ناجحين.
- لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات الواجب توافرها في القائد، وكذلك لم تضع مستويات دقيقة لتلك السمات، كما أنها لم تحدد السمات المطلوبة لاكتساب القيادة والسمات المطلوبة لصيانتها.
- ركزت هذه النظرية على القائد، وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم.
- أختلف الباحثون حول عدد السمات الواجب توفرها في القادة، كما اختلفوا على أنواع وتصنيف تلك السمات وأهميتها، وبالتالي فإنهم لم يتفقوا على أهم عناصر هذه النظرية فضلاً عن نسبة أهمية كل عنصر.

ب- نظرية الموقف Situational Theory:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع (المرؤوسين) والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري .. توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف. حتى يكون قائداً ناجحاً، فمثلاً السمات

اللازمة للقائد السياسي تختلف عن تلك اللازمة للقائد الإداري أو قائد المنشأة الصناعية. وبالتالي فإن هذه النظرية ترى بأن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له والعلاقة بينها، وحسب متطلبات ذلك الموقف المكانية والزمانية ونوع الجماعة المقودة واتجاهاتها ومشاكلها واحتياجاتها.

وهكذا فإن لا يمكن أن يظهر القائد، كما ترى هذه النظرية، إلا أن تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق طموحاته، أي أن ظهور القائد يتوقف على عوامل خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها، ولكنه بحسن استغلالها واستخدامه لمواهبه ومهاراته يستطيع أن يكون مؤثراً فيها. ويضرب عادة المثل بظروف ألمانيا عند ظهور نجم هتلر كقائد للحزب النازي، وكذلك ظروف الهند عند ظهور غاندي كقائد للثورة ضد الإنجليز، وظروف انجلترا في الحرب العالمية الثانية عند ظهور تشرتشل كقائد للجيش ثم رئيس للوزراء فيما بعد، وأخيراً ظروف الجزيرة العربية عند عودة الملك عبدالعزيز- يرحمه الله- لاستعادة ملك أجداده، وليصبح القائد الناجح الذي استطاع توحيد الجزيرة العربية .. بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ الحديث.

إن أنصار هذه النظرية يرون بأن المواقف نفسها تتطلب صفات يجب توفرها في الشخص ليصبح قائداً ناجحاً وقادراً على السيطرة عليها والتعامل معها، كما يرون بأن القيادة تظهر نتيجة لظروف يتواجد فيها الشخص، فتظهر مواهبه وقدراته القيادية، وبالتالي فإنهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له. خلاصة القول: إنه يمكن إدراك أن هذه النظرية تركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه.

وللتدليل على تأثير الموقف على القيادات يمكن أن نضرب المثل بتغير الموقف في الطائرة.. عندما يحدث لها اختطاف، فإن الطيار بعد أن كان هو القائد الحقيقي، داخل الطائرة في الظروف العادية، أصبح لا يملك القيادة عند حدوث الاختطاف حيث أدى الموقف إلى

انتقال القيادة إلى الخاطفين أو من يستطيع مواجهة الموقف من الركاب، ويصبح قائداً لمواجهة هؤلاء الخاطفين.

ومن الأمور المهمة التي عنيت بها هذه النظرية هي الموقف وأنماط القيادة. فلقد حدد تاننباوم عناصر الموقف في القوى الكامنة في شخصية القائد، ومدة مشاركة المرؤوسين، والقوى الكامنة في الموقف من حيث طبيعة ونوعه والقدرات المطلوبة للتعامل معه. أما فيدلر فقد قال: إن عناصر الموقف تتلخص في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، وطبيعة العلاقات التبادلية، والتحديد الواضح لأهداف ومهام التنظيم، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف. وحدد ردن عناصر الموقف في وسائل طرق تنفيذ العمل، وغايات الجهاز التنظيمي، والعنصر الإنساني في التنظيم كالقائد والموظفين. (كنعان، ١٩٨٥م).

أما أنماط القيادة.. فيرى جولمبيوسكي أنها تتحدد من خلال الميزات الشخصية للمرؤوسين، ومدى تقبلهم لسلطة القائد وتعاونهم معه، وخصائص وطبيعة العمل من حيث البساطة والتعقيد، والعلاقات الاجتماعية بين جماعة التنظيم وقدرتها على تلبيه رغباتهم الإنسانية. وميز ردن بين أربعة أنماط هي: نمط القادة المهتمين بإنجاز الأعمال، ونمط القادة المهتمين بعلاقاتهم مع العاملين، ونمط القادة المهتمين بالأعمال والعلاقات مع العاملين في نفس الوقت، ونمط القادة الذين لا يعيرون الأعمال أو العاملين أي اهتمام (طريف، ١٩٩٣م).

مزايا وعيوب نظرية الموقف:

من المزايا التي تتصف بها نظرية الموقف ما يلي:

- أن السمات التي حددتها هذه النظرية ليست عامة، وإنما ترتبط بموقف قيادي محدد.
- أنها أول نظرية تبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر على العملية القيادية.. وحدد لخصائص القيادة الناجحة.
- أنها لم تنكر نظرية السمات تماماً، وإنما وضعت الموقف في المقام الأول كأهم عامل مؤثر على القيادة الناجحة.

- لقد حددت هذه النظرية عدد من الأنماط القيادية التي يلجأ إليها القائد بعدما يتعرف على الموقف ويحدد أبعاده.

أما العيوب التي برزت لنظرية الموقف فهي كما يلي:

- أن هذه النظرية تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة .. يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، كما أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف، ومع ذلك لا يستجيبون للموقف.
- ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، ومدى ملاءمتها لنمط القيادة المتبع.
- ليس هناك اتفاق بين منظري هذه النظرية .. حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.
- هذه النظرية افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.

ج- النظرية التفاعلية Interactional Theory

حددت نظرية السمات أهم خصائص القيادة الناجحة في توفر السمات والخصائص الذاتية في القائد الإداري، كما جعلت نظرية الموقف عناصر الموقف كأهم ما يحدد السمات المطلوبة في القائد للنجاح في مواجهة الظروف. وبما أن هاتين النظريتين كانتا على طرفي نقيض، فقد جاءت النظرية التفاعلية لتكون في موقع وسط.. بين الآراء المتطرفة للنظريتين المذكورتين سابقاً. وترى النظرية التفاعلية أن القيادة الناجحة تنبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشاكل الأتباع (خصائص الجماعة)، وعناصر الموقف. وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتولد عن التفاعل المستمر بين هذه العوامل الثلاثة (ملكية، ١٩٦٣م:٢٦٢).

وعطفاً على ما سبق يتضح أن هذه النظرية .. تفسر القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية – القائد والمرؤوسين والموقف– سعياً لتحقيق أهداف القائد ذاته والمرؤوسين والتنظيم الإداري. ويرى مؤيدو هذه النظرية .. إن هذا التفاعل يمكن أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة، وخاصة إذا ما تحققت رغبات واحتياجات المرؤوسين بحكم أن الجماعة العاملة هي مرتكز هذه النظرية.

مزايا وعيوب النظرية التفاعلية:

تبين أن لهذه النظرية عدد من المزايا من أهمها:

- أنها نظرية توفيقية معتدلة، فهي لم تنكر نظرية السمات، أو نظرية الموقف، وإنما حاولت التوفيق بين خصائصهما بشكل إيجابي، مما جعلها تخرج بتصور أكثر واقعية للقيادة الإدارية الناجحة.
- نوهت هذه النظرية إلى دور البيئة الاجتماعي داخل التنظيم الإداري وخارجه، وما لها من أثر في تحديد نمط القيادة الفعالة.
- ركزت هذه النظرية على قدرة القائد على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، وبالمقابل إدراك المرؤوسين بأن ذلك القائد هو الأنسب للقيام بذلك الدور .. مما يدفعهم إلى التعاون معه.

ومن عيوب هذه النظرية:

- أنها افترضت أن سلوك المرؤوسين يكون مؤيداً للقيادة بشكل مطلق.
- أنها أهملت ردود فعل القادة الإداريين نتيجة لسلوكيات العاملين غير المتوقعة ودوافعهم، وما يمكن أن ينتج عن ذلك من فشل للقادة الإداريين.

٣- نظريات القيادة الإدارية السلوكية Leadership Behavioral Theories

كان من أكثر الانتقادات على النظريات التقليدية .. أنها لم تأخذ في الاعتبار– عند تحديدها لخصائص القيادة الناجحة– السلوكيات المختلفة للأتباع، وردود الفعل التي يتخذها القادة الإداريون نحوها. ولذلك ظهرت بعض النظريات السلوكية التي طرحت دور القائد تجاه سلوكيات الأتباع. ومن تلك النظريات ما انبثق عن المدرسة السلوكية .. كنظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية الحديثة، ونظريات أخرى برزت من خلال فكر المدرسة الحديثة للإدارة. وقد عمدت النظريات السلوكية المختلفة. إلى دراسة السلوك الفعلي للقائد والأتباع على حد سواء، وذلك على أساس أن القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات الأتباع .. بهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنقوطة بهم. وقد تنوعت وتعددت النظريات التي تستخدم المنحنى السلوكي في البحث عن النموذج الناجح للقيادة.

من تلك النظريات ما يلي:

أ– نظريتا " X and Y "، (نظرية س، ونظرية ص).

ب– نظرية الشبكة الإدارية.

ج– نظرية الأبعاد الثلاثة.

د– نظرية الطريق إلى الهدف.

هـ– نظرية النضج لدى الأتباع.

و– نظرية سلسلة نظم الإدارة.

ز– نظرية أنماط القيادة.

وسنقدم فيما يلي استعراضاً لمفهوم كل نظرية من هذه النظريات.

أ- نظريتا ماكريجر "س" و"ص" (X and Y):

بنى ماكريجر (McGreger) نظريته "س" و"ص" على أساس أن المدير (القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل .. بناء على مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن لهؤلاء المرؤوسين .. وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء تلك الافتراضات. وقد أطلق ماكريجر على المجموعة الأولى من افتراضات نظرية "س"، وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي. وأطلق على المجموعة الثانية من تلك الافتراضات نظرية "ص" وهي افتراضات يرى ماكريجر بأنها لا تأتي إلا في الأعمال الإستراتيجية. ويمكن تلخيص تلك الافتراضات (ياغي وعساف، ١٤٠١هـ) فيما يلي:

افتراضات نظرية "س"، وتشمل هذه الافتراضات ما يلي:

- الإنسان العادي يمقت العمل في قراره نفسه.
- يميل الإنسان إلى الكسل وعدم الرغبة في العمل، وبالتالي فهو يحاول تجنب العمل قدر الإمكان.
- يجب إكراه العامل على العمل، والسيطرة عليه، وتهديده بالعقاب إن لم يؤد ما هو مطلوب منه.
- الإنسان العادي طموحه ضئيل نسبياً، ويفضل أن يتم توجيهه، وهو يتجنب المسئولية، ويبحث عن الأمان قبل كل شيء.

أما افتراضات نظرية "ص"، فتشمل ما يلي:

- بذل الجهد البدني والجهد الذهني في العمل لدى معظم المرؤوسين هو أمر طبيعي مثله مثل اللعب والراحة تماماً.
- الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسيلة المناسبة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز والمكافآت المصاحبة للإنجاز.

- يتعلم الفرد العادي في ظل الظروف العادية، وبالتالي فهو على قدر كبير من الاستعداد لتحمل المسئولية، بل إنه يسعى إليها.
- لدى الإنسان قدرة كبيرة على ممارسة درجة عالية من الخيال والابتكار والإبداع.
- الإمكانيات العقلية الموجودة لدى البشر في هذا العصر .. لا تستخدم إلا استخداماً جزئياً.

ب- نظرية الشبكة الإدارية:

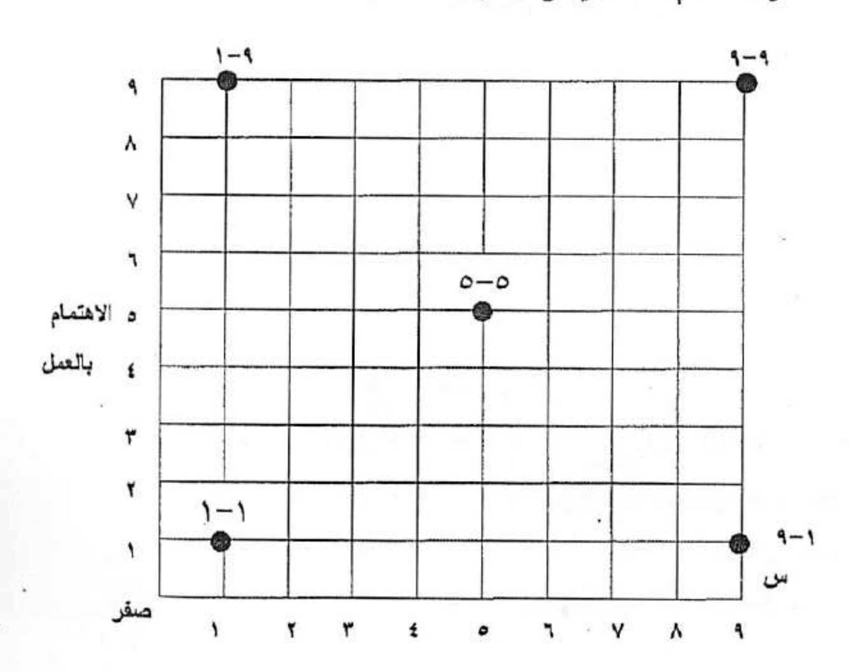
قامت هذه النظرية على ضوء أبحاث بليك وموتون Blake and Mouton في عام ١٩٧٦م، وقد تأثرت هذه الأبحاث إلى درجة كبيرة بدراسات جامعة أوهايو التي توصلت إلى أن السلوك القيادي .. يأخذ أحد بعدين أو اتجاهين، البعد الأول يركز الاهتمام على العاملين ومشاعرهم واحتياجاتهم، والبعد الثاني يهتم بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

وترى نظرية بليك وموتون بأنه يجب البعد عن التطرف نحو نظرية أو نموذج معين بالتحديد، ومن هنا فقد نظرا إلى الأسلوب القيادي على أنه مزيج من بُعدي القيادة، وهما: بُعد "الاهتمام بالعمل"، وبُعد "الاهتمام بالعاملين" ويتمثل الاهتمام بالعمل من حيث نوعية القرارات، والأفكار الإبداعية، والإجراءات والعمليات، وعدد الوحدات المنتجة، أما الاهتمام بالعاملين فيعني بناء صداقات وعلاقات اجتماعية، وعلاقات عمل جيدة معهم والعمل على إرضائهم، والمساءلة المبنية على الثقة، وتكوين سلم مرتبات عالٍ وصيانته، والعمل على تحقيق ضمان للمستقبل الوظيفي. ويتم قياس كل بعد على مقياس من (٩) درجات حسب درجة الاهتمام بهذا البعد، حيث يعني صفر انعدام الاهتمام بهذا الجانب، وتعني (٩) الاهتمام الكبير بهذا الجانب، وقد كان أحدهما عمودي والآخر أفقي (شكل:١). ونتيجة لهذه النظرة فقد ظهرت لدينا أنماط مختلفة على مختلف تقاطعات الشبكة وصلت في مجملها إلى (٨١) نمطاً، وتمثل هذه الأنماط عدداً من النقاط والمراكز النسبية للقيادة

التي تعبر عن أسلوب مختلف في القيادة. وقد برز من خلال هذه النظرية خمسة أنماط رئيسة للقيادة الإدارية هي كما يلي:

- نمط المدير التقليدي (قائد المهمة): وهو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة، ويقع على تقاطع (٩-١) حيث يهتم بالإنتاج بدرجة عالية، بينما اهتمامه بالعاملين ضئيل جداً ويكون في أدنى صوره. ويتكون هذا النمط عن قناعة من القائد. مفادها أنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل كل شيء.
- نمط مدير النادي الاجتماعي: وهو نمط قيادي يقع على تقاطع (١-٩) ويهتم هذا المدير بالعاملين بدرجة كبيرة .. مما يؤدي إلى خلق بيئة مليئة بالصداقة والاطمئنان، وفي المقابل لا يكاد القائد هنا يهتم بالعمل. وقد جاء هذا التوجه في الاهتمام بالعاملين نتيجة التأثر بالنظريات السلوكية التي تدعو إلى الاهتمام بالإفراد وحاجاتهم.
- نمط المدير المنطوي (الضعيف): وهو قيادي ضعيف يقع على تقاطع(١-١) وهو لا يهتم بالعاملين، وكذلك لا يهتم بالعمل، وإنما يكون الجهد المبذول عبارة عن محاولة للمحافظة على حياة التنظيم. وهذا النمط هو أسوأ الأنماط على الإطلاق حيث لا يوجد اهتمام بأهداف المنظمة أو باحتياجات ورغبات العاملين.
- نمط المدير العملي: هو نمط قيادي عملي يقع على تقاطع (٥-٥) حيث يبدي هذا المدير اهتماماً متوسطاً بالعاملين، وكذلك يبدي نفس الدرجة من الاهتمام بالعمل، وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين مصلحة العمل ومطالب العاملين. ويظهر هذا النمط القيادي درجة متوسطة من الاهتمام بالعاملين وبالعمل، إلا أن درجة هذا الاهتمام لا تشير إلى أنه يتم بالكفاءة المطلوبة .. مما يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل الأحوال.

- نمط المدير القائد: وهو نمط من القيادة يقع على تقاطع (٩-٩) حيث يبدي القائد اهتماماً عالياً عالي بالعاملين ومشاعرهم، وكذلك اهتمام عالياً بالعمل، مما يؤدي في النهاية إلى تكوين فريق يعمل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال روح الفريق الواحد. ويتبين أن هذا النمط هو أعلى درجات الاهتمام بالعاملين وبالإنتاج وذلك تأكيداً على وجود مستوى عالٍ من الكفاءة التي يمكن تحقيقها دون أي تعارض في درجة اهتمام القائد بأي من الجانبين.



(شكل رقم ٤): أبعاد نظرية الشبكة الإدارية والأنماط الرئيسة فيها

المصدر: Robert Blake and Jane Mouton(1978),The New Managerial Grid,p.11.

ولمعرفة نمط سلوك القائد الإداري .. توجه إليه بعض الأسئلة حول الأهداف، والشعارات، والتوجيه، والرقابة، والاتصالات ومعالجة الصراع، والابتكار والتنمية الإدارية، والسلوك الشخصي، والعلاقات بالمرؤوسين والحماس ومدى الارتباط بالمنظمة. ومن خلال تحليل نتائج تلك الأسئلة يتم التعرف على السلوك الحالي للقائد .. من حيث تناسبه مع ظروف ومتطلبات العمل التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم فإنه يتم تحديد نمط السلوك القيادي المطلوب على شبكة بليك وموتون. وتجدر الإشارة إلى أن بليك وموتون يريان بأن الاهتمام بالإنتاج والإنسان مكملان لبعضهما، ويجب ألا يكون اهتمام القائد مقصوراً على أحدهما دون الآخر، بل يجب على المنظمة أن تعمل على التوازن بين هذين الجانبين (فقيري، ١٤٠٥هـ: ٢٠-٢١).

ج- نظرية الأبعاد الثلاثة:

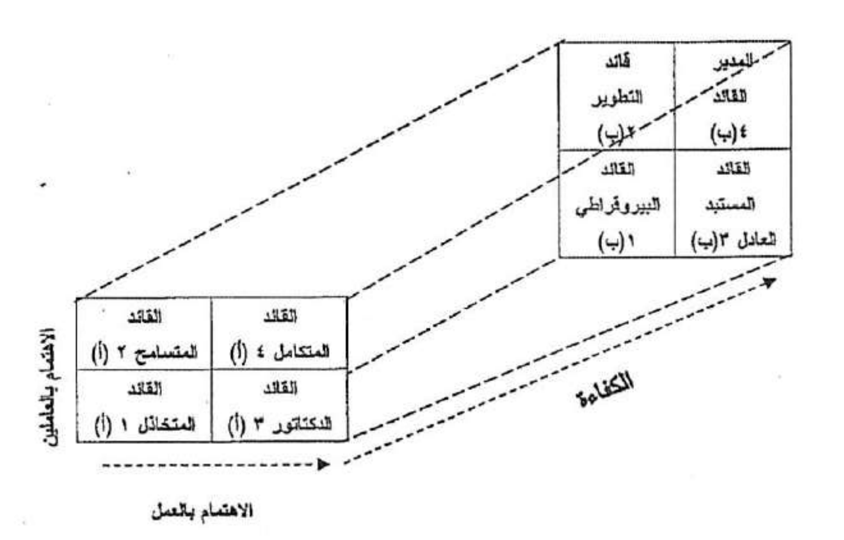
تعتبر نظرية الكفاءة الإدارية لوليم ردن William Reddin (١٩٧٠م) هي -كسابقتها- إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو، ويرى ردن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري. تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر من فعالية القيادة. ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل أو العاملين. وبالتالي فقد جاءت هذه النظرية لتميز بين الأنماط الناتجة عن أبعاد ثلاثة .. هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وذلك من منطلق أنه يمكن التمييز بين أربعة نماذج للقيادة الإدارية يقوم كل منها على درجات معينة من التأثير على العمل أو العاملين.. في ظل متغير ثالث هو كفاءة القيادة الذي يؤدي إلى حدوث التأثير الإداري أو عدمه .. بناء على ما تمليه طبيعة الموقف (شكل:٢).

وهكذا يكون لدينا أربعة نماذج أو أنماط قيادية تتغير عندما يدخل عليها عنصر كفاءة القيادة فيصبح لدينا أربعة أنماط أخرى، أي أن كل نمط من أنماط القادة الأربعة الأساسية

يمكن أن يكون كفأً أو غير كفء حسب الموقف، ولذا فإنه يصبح لدينا ثمانية أنماط للقيادة أربعة غير كفئة وأربعة ذات كفاءة (الشبيبي، ١٩٨١م:٤١-٦٢). والأنماط غير الكفئة والكفاءة التي أوردها ريدن قبل دخول عنصر الكفاءة عليها وبعده هي كالتالي:

- نمط القائد المتخاذل أو المنعزل، وهو القائد الذي لا يهتم بالعمل أو بالعاملين إلا بدرجة قليلة وبدون أي كفاءة قيادية، ولكن عندما يدخل عنصر كفاءة القيادة أو التأثير القيادي على ذلك المستوى القليل من الاهتمام، فإن هذا القائد يصبح بيروقراطياً، لأنه يبدأ يهتم بالتفاصيل المملة، ويصبح هدفه هو تطبيق النظام دون الاكتراث بمدى تحقيق أهداف المنظمة أو إرضاء العاملين.
- نمط القائد المتسامح أو المرتبط، وهو القائد الذي ارتبط مع العاملين بعلاقات طيبة نتيجة لاهتمامه بهم، ولكن بكفاءة قياديه أقل، في حال أنه لا يهتم بالعمل. ولكن عند إدخال عنصر التأثير الإداري على مستوى الاهتمام في هذا النمط، فإن القائد يصبح مصدراً للتطوير.. نظراً لاهتمامه الكفء بالعاملين، ولهذا فإنه يركز على تطوير الأفراد بغض النظر عما إذا كان ذلك التطوير يحقق أهداف المنظمة أم لا.
- نمط القائد الدكتاتور أو المتفاني، وهو القائد الذي يهتم بالعمل فقط، ولذلك يتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد .. دون أن يكترث بدرجة تأثير الكفاءة القيادية على تعامله ذلك، وعندما يدخل عنصر كفاءة القيادة على هذا النمط، فإن النمط القيادي السائد يصبح النمط المستبد العادل .. نظراً لأن القائد يهتم بالعمل من خلال التشدد مع العاملين. دون أن يميز بينهم أو يحابي أحداً على أحد، وذلك كما يقول المثل " الظلم في الرعية عدل بالسوية ".
- والنمط الأخير هو نمط القائد المتكامل، وهو القائد الذي يهتم - بدرجة عالية- بالعمل كما يهتم كذلك بالعاملين بنفس المستوى، ولكن هذا النمط من القيادة لا يمتزج بالكفاءة القيادية، لذا فهو اقل تأثيراً. أما عندما ندخل عنصر التأثير الإداري

على هذا النمط، فإنه يصبح أكثر كفاءة، وبالتالي يصبح النمط القيادي هو نمط المدير القائد الذي يتصف بصفات القيادة الناجحة، وكذلك صفات المدير الناجح.



(شكل:٥) نظرية الإبعاد الثلاثة

المصدر: أبو بكر بعيره (١٩٨٤م:١٠)

د- نظرية المسار إلى الهدف :

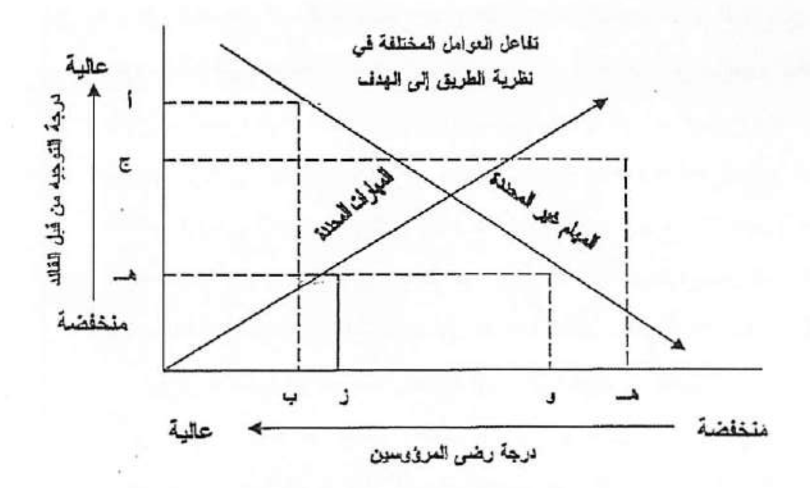
كانت بداية هذه النظرية مبنية على أفكار مارتن إيفان Martin Evan (١٩٧٠م)، ثم طورها روبرت هاوس Robert House في العام التالي. وقد أخذت هذه النظرية أسمها من واقع مفهومها الذي يشير إلى أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة. يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى

ذلك. ويعني هذا أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته. من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.

ويرى هاوس أن القائد يسعى نحو زيادة الرضا الشخصي لدى المرؤوسين، فهو يحفزهم ويزيد مكافآتهم عند إنجاز المهام، كما يزيل الحواجز والعراقيل من طريقهم لتحقيق الهدف بإتباع أساليب وطرق تساعدهم، وتسهل لهم الوصول نحو أهدافهم، وذلك من مثل تحديد المهمات والأدوار المطلوبة بوضوح. وخلاصة القول فإن هذه النظرية ترى أن القائد هو المصدر الرئيسي لإعطاء الحوافز والمكافآت، وكلما قدم النصح والإرشاد وكان واضحاً في تحديد أهدافه وتوضيح الطرق الموصلة لها، كلما ساعد ذلك المرؤوسين على القيام بتلك المهام والاستقلالية في العمل، وبالتالي الحصول على المكافآت والحوافز المتوقعة (شكل٣).

ويمكن الإشارة إلى أن هذه النظرية تقوم على عنصرين هامين هما: عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد هو مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها وشرحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف. ومن الجدير بالذكر أن المهمة كلما كانت واضحة للمرؤوسين، فإنه يقل قبوله لتوجيهات القائد وتدخلاته، بينما يسعى هذا المرءوس للحصول على توجيهات من القائد: عندما لا تكون المهمة واضحة، كذلك فإن تدخلات القائد تحقق رضا الأفراد بشكل أكثر عندما لا يكون لدى المرؤوسين رؤية واضحة ومحددة للمهمة، ولكن عندما يكون لديهم رؤية أكثر وضوحاً وتحديداً عن المهمة، فإن رضاهم عن توجيهات القائد وقبولهم لها يكون قليلاً.

وفي ظل استنتاجات هذه النظرية، فقد خلص هاوس ومتشل إلى أن هناك أربعة أصناف



شكل(٦): نظرية المسار إلى الهدف

المصدر: أبو بكر بعيره (١٩٨٤م:١٨)

من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلى تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية (العديلي، ١٩٩٥م: ٢٥٤-٢٥٥)، وهذه الأصناف هي:

- القيادة الداعمة والمشجعة: ويبدي القائد في هذا النمط اهتماماً بالعاملين وباحتياجاتهم.
- القيادة التوجيهية (الآمرة): ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله، كما يجعلهم على دراية تامة بما هو متوقع منهم إنجازه بالإضافة إلى إتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل.

- القيادة المشاركة: وفي هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين، ويشركهم في اتخاذ القرارات ويطلب آرائهم واقتراحاتهم.
- القيادة المنجزة: وهو نمط يضع أهدافاً عالية، ويوجه المرؤوسين لإنجازها، ويسعى نحو الوصول إلى النتائج وتحسين الأداء والجودة، ويمنح المرؤوسين الثقة لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز.

هـ- نظرية نضج الأتباع:

قدم هيرسي Pual Hersey وبلانشارد Blanchard Kenneth (١٩٦٩م) في نظرياتهما هذه وصفاً للوضع الذي يكون عليه المرؤوسين من حيث علاقته بالآخرين، ورغبته في الإنجاز والتحصيل وتحمل المسئولية ومستوى القدرات والخبرات في مراحل معينة من عمله بالمنظمة. وبالتحديد فإن هذه النظرية ترى أن السلوك القيادي المناسب يتطلب درجات مختلفة من التهيئة لمهام العمل والعلاقات مع الآخرين. بزيادة درجة نضج الأتباع (العاملين) الوظيفي. ونتيجة لذلك الارتباط فإن هناك أربع مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث مدى تركيزها على العلاقات مع الأفراد، ومن حيث مدى تركيزها على المهمة، وكل مرحلة من تلك المراحل تتطلب طريقة تعامل محددة، وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة لكل مرحلة.. بما يتفق مع احتياجات المرؤوسين في كل مرحلة (شكل ٤).

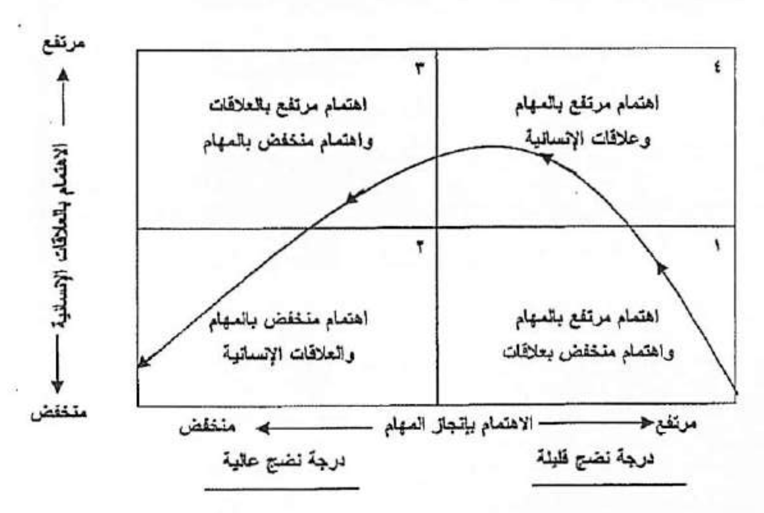
وقد ميّز هيرسي وبلانشارد بين سلوكين قياديين. شكلاً بعدين لهذه النظرية. السلوك القيادي الذي يشكل البعد الأول في هذه النظرية. وهو السلوك المتعلق بالعمل وما يجب على القائد توضيحه، من حيث توزيع الأدوار وتوضيح الأعمال، والنشاطات والواجبات اللازم القيام بها، ومتى وأين وكيف يتم إنجازها، أما السلوك القيادي الثاني فيتعلق ببعد العلاقات الشخصية بين القائد وأتباعه، ومدى تحسين وتطوير تلك العلاقات. ولهذا فقد تم تقسيم مراحل النضج عند الأتباع إلى أربع مراحل، وهي:

- مرحلة الانضمام المبكر، وهي المرحلة الأولى التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة، ويكون تحت التجربة مما يجعله يتطلع- دائماً وبكل رضا إلى المدير لإعطائه التوجيهات اللازمة المتعلقة بكيفية إنجاز المهام، وتعريفه بالمنظمة وشئونها، وذلك لأنه غير مستعد لتحمل المسئولية. كما أنه غير واثق من قدرته على القيام ببعض الأعمال لعدم معرفته بشئون المنظمة وقلة خبرته في أداء أعمالها. ويتضح أن سلوك القائد مع المرؤوس في هذه المرحلة يعتبر سلوكاً توجيهياً يركز على إعطاء التوجيهات والاهتمام بأداء المهمة أكثر من العلاقات مع العاملين، ولذا فإنه يطلق عليه سلوك التوجيه Telling Behavior الذي يستخدم عادة في حالة النضج المنخفض.
- مرحلة العضوية المبدئية، وهي المرحلة التي تتبع مرحلة الانضمام المبكر إلا أنها أكثر تطوراً منها، ولكن النضج يبقى ما بين منخفض إلى متوسط. وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات لأداء بعض الأعمال إلا أنه ما يزال قليل الثقة بقدرته على أدائها بمعزل عن توجيهات المدير ومتابعته، فهو ما يزال يرجع إليه في كثير من الأعمال للتأكد من أنه يؤديها بالشكل المطلوب. ويصبح الموظف في هذه المرحلة ميال إلى الإنجاز حيث تزداد قدرته واستعداده لتحمل المسئولية مما يجعله أكثر حاجة إلى سلوك تأييد ودعم من القائد لتعزيز استعداده وحماسه. وترى نظرية نضج الأتباع أن هذه المرحلة تتطلب سلوك قيادي يقوم على الإقناع لأن القائد يقدم معظم توجيهاته من خلال الاتصال الثنائي والشرح المباشر، بينما يقوم الموظف بالتنفيذ إذا توفر لدية قناعة بتوجيهات القائد. ويسمى هذا السلوك بسلوك الإقناع (Selling Behaviors)، إذا يتضح أن السلوك القيادي في هذه المرحلة يتطلب من القائد اهتماماً عالياً بالمرؤوسين، حيث يحاول إقناعهم وشرح المهام لهم وتنمية العلاقات معهم، كما يتطلب تركيزاً عالياً على المهام وشرحها ومتابعة تنفيذها.

- مرحلة العضوية التامة، وتشكل هذه المرحلة المستوى الثالث من النضج حيث يكون مستوى نضج الأتباع ما بين المتوسط والعالي، ويكون المرؤوس في هذه المرحلة مستعد للقيام بالمهام المطلوبة منه دون أي توجيه مباشر من القائد، كما أن لديه شعور بالثقة في مستواه المهني وقدرته على العمل بمعزل عن المدير، وهذا يجعله غير مستعد لقبول التوجيهات المباشرة من القائد، بل أنه يفضل أن يكون هناك اعتبار عالٍ للعلاقات الإنسانية في المنظمة. وتبين النظرية أن الموظف في هذه المرحلة يصبح أكثر حاجة إلى الدعم والتأييد والمشاركة وليس التوجيه. ويتضح أن السلوك القيادي المطلوب في هذه المرحلة يتطلب اهتماماً عالياً بالعلاقات مع العاملين واهتماماً منخفضاً فيما يتعلق بالعمل أو المهمة. ولهذا، فقد سميت هذه المرحلة بمرحلة سلوك القيادة المشاركة(Participative Behavior).
- مرحلة النضج العالي، وفي هذه المرحلة يكون الموظف أكثر ما يكون ثقة بنفسه وقدرة على تحمل المسئولية، بل ويرى أنه على استعداد لإتباع أسلوب المراقبة الذاتية وبالتالي، فإن دور القائد ينخفض إلى أقصى درجاته في هذه المرحلة ولا يبقى لديه أي قبول لتوجيهاته. وحيث أن الموظف في هذه المرحلة أصبح يتمتع بخبرات وثقة عاليتين فإنه يعتقد أنه لا يجب التعامل معه كغيره، خاصة وأنه قد يكون من أكثر العاملين خبرة وأطولهم خدمة في المنظمة وأن الآخرين – ومن ضمنهم القادة الحاليين – قد تدربوا على يده. والسلوك الذي يجب أن يتبعه القائد مع المرؤوس في هذه المرحلة هو السلوك التفويضي Delegation Be heavier وذلك لافتراض أن هؤلاء المرؤوسين من ذوي النضج العالي وبالتالي يكون اهتمام القائد بالمهمة منخفضاً كما يكون اهتمامه بالعلاقات مع العاملين منخفضاً كذلك.

و- نظرية سلسلة نظم الإدارة:

كانت نتائج الأبحاث التي قام بها رنسس ليكرت Rensis Likert وزملاؤه في جامعة متشغان تشير إلى أن هناك حاجة إلى الاهتمام بالمصادر البشرية والمصادر المادية في المنظمة، وكذلك الاهتمام بإدارتها بالطريقة المناسبة، وبالتالي توصلوا إلى عدة نظم إدارية متتابعة لتعطينا نموذج متصل من الحلقات التي تشكل هذه النظم، وقد أطلقوا عليها اسم سلسلة النظم من ١ إلى ٤، (Continuum from System 1 through system 4). ويرى ليكرت أن القائد الإداري يتنقل بين هذه النظم بحسب الحاجة والموقف الذي يواجهه في الواقع الفعلي. وهذه النظم هي كما يلي:-



- النظام (١): ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه مما يجعله يتولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، وبالرغم من أنه يصحبه بعض المكافآت في بعض المناسبات، وبالتالي يبقى التفاعل- أيضاً - محدداً وقليلاً.

- النظام (٢): ويستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحية اتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويضاً بسيطاً للتنفيذ، ونتيجة لهذا الأسلوب غير الواضح فإن المرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافأة.
- النظام (٣): ويوجد في هذا النظام مستوى كبيراً من الثقة غير المطلقة مقارنة بالأساليب السابقة، فالقائد يفوض القرارات التنفيذية ويحتفظ لنفسه بقرارات السياسة العامة للمنظمة، كما أنه يبقى على مستوى عال من الاتصالات في كلا الاتجاهين، كما يعتمد القائد على العقاب والمكافآت لحفز المرؤوسين سلباً أو إيجاباً.
- النظام (٤): ويعتبر هذا النظام على العكس تماماً من نظام (١)، فالقائد لا يشك أبداً في المرؤوسين كما أنه يشعر بالثقة العالية فيهم، ولذا فإنه يتوزع معهم صلاحية اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية كل حسب اختصاصه. ويمكن وصف هذا السلوك القيادي على أنه قائم على الثقة الكاملة في كافة الأمور المتعلقة بالعمل والعاملين مما يجعل الاتصالات تتم في كافة الاتجاهات، ويجعل الحوافز مبنية على الرقابة الذاتية الناتجة عن الإحساس بالمسئولية من قبل الجميع.

ز- نظرية أنماط القيادة:

كانت نظرية تننباوم وشميدت (Tannenbaum And Schmidt) من النظريات السلوكية في القيادة التي ظهرت عام (١٩٥٨م)، وقد حاولت هذه النظرية أن تشرح كيفية اختيار القائد الإداري لنمط القيادة الذي يتبعه. ويطلق عليها- أيضاً - نظرية سلسلة السلوك القيادي (Continuum of leadership Behavior) حيث تظهر هذه النظرية أن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري عند اختيار نمطه القيادي (شكل رقم ٥). وهذه الأنماط السبعة تتأثر بعدد من العوامل (Robbins, 1988:125) أهمها ما يلي:

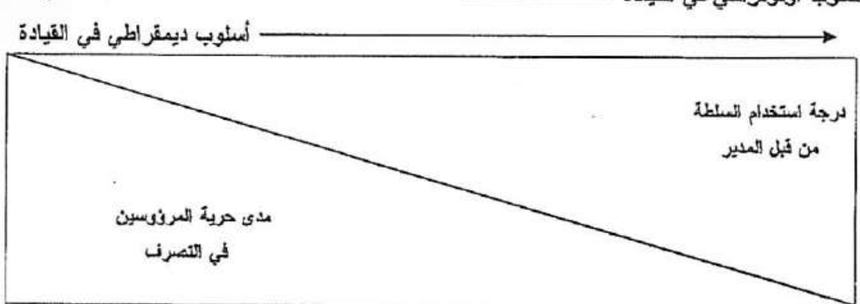
- العوامل الشخصية للقائد من مثل: المعرفة والخبرات والقيم والمعتقدات.
- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل المسئولية والمعرفة والخبرة.
- العوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعة العمل، والتكوين البيئي الثقافي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة.

إن نظرية أنماط القيادة تصور لنا السلوك القيادي الذي يمتد على شكل خط متصل تقع على طوله أنماط قيادية مختلفة تتراوح بين القيادة الإدارية التقليدية التي لا تهتم إلا بالعمل حيث يتخذ القائد كافة القرارات دون أي مساهمة للمرؤوسين. والسلوك القيادي الديمقراطي الحر الذي يهتم فيه القائد بالمرؤوسين ويشركهم أو يفوضهم باتخاذ القرارات بأوسع الصور.

إن هذه النظرية تشير إلى أن هناك أنماط قيادية تتمركز سلطة اتخاذ القرارات فيها بيد القائد، بينما هناك أنماط أخرى تكون السلطة فيها متمركزة في يد الجماعة. وهذه الأنماط هي (Robbins, 1988:123-1245) كما يلي:

- النمط الأول: يكون القائد– في هذا النمط – هو المسيطر على الأمور، فهو يتخذ القرارات ويعلنها للمرؤوسين.
- النمط الثاني: يتخذ القائد القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين وإقناعهم بها.
- النمط الثالث: يقدم فيه القائد أفكاره للمرؤوسين ويناقشهم ويطلب منهم الأسئلة.
- النمط الرابع: يتخذ القائد قرارات مبدئية-قابلة للتغيير والنقض عند مناقشتها مع المرؤوسين.
- النمط الخامس: يتولى القائد عرض المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم لحلها ومساعدته في اتخاذ قراره.
- النمط السادس: يحدد القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب.

- النمط السابع: تضع إدارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات، ثم يترك القائد للعاملين الحرية باتخاذ القرار حسب ما تمليه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمنظمة.



(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
المدير يتخذ القرارات ويطن عنها إلى مرؤوسيه	المدير "يبيع" القرار لمرؤوسيه	المدير يقدم الأفكار ويطلب أسئلة من مرؤوسيه	المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتغيير	المدير يقدم المشكلة ويحصل على اقتراحات ثم يتخذ القرار	المدير يبين حدود المشكلة ويطلب من المجموعة أن تتخذ القرار	المدير يسمح للمرؤوسين بالحرية في التصرف في حدود النظام المتفق عليه

(شكل٨): نظرية أنماط القيادة

المصدر: Stephen p. Robbins(1988),Essentials of Organizational Behavior,p.124:

حالة (٤)

نماذج إدارية متسلطة (*)

في موضوع اليوم نستكمل ما تم عرضه عن بعض نماذج وأنماط الإدارة المتسلطة الشائعة في الإدارة، حيث أخذت هذه النماذج تنمو وتترعرع وبشكل ملفت للأنظار في بعض الإدارات المعاصرة، أمثال الإدارة بالاستبداد التي يرى المدير نفسه أنه هو وحده الذي يعرف ويعلم ويفهم في كل الأمور صغيرها وكبيرها، لذا فإن هذا المدير يعظم آراءه ويبجلها ولا يرى أهمية لأحد من العاملين، فما عليهم سوى السمع والطاعة لما يأمر به وينهى عنه فلا يقبل لأحد فكرة أو رأي أو مشورة، وأمثال الإدارة بالعمل الشاق التي يرى المدير أن جميع العاملين يجب تكليفهم بما لا يطيقونه من أعمال، انطلاقاً من مبدئه الذي يؤمن به ويرى فيه أن العاملين في الإدارة إن لم تثقلهم بالأعمال الشاقة والمهام أثقلوك بالاستئذان والإجازات والخروج من العمل، وأمثال الإدارة بالشلة والمحسوبية حيث يكون حول المدير مجموعة من العاملين معه يكونوا شلة أو مجموعة، وهذه المجموعة حسب مرئيات الإدارة هي التي تخطط وترسم وتقترح وتنفذ، وهي المجموعة المسموعة والمقربة من قبل المدير. لذا دعونا نستعرض نماذج أخرى من الإدارة المتسلطة لعلها تكون إضافة جديدة في مجال المعرفة الإدارية ونختم بها نماذج الإدارة المتسلطة التي تم تسليط الضوء فيها على المظاهر السلبية في الإدارة، ومنها:

إدارة سكن تسلم

وفي هذا النوع من الإدارة المتسلطة يرى المدير أن تبقى جميع الأدوار المتعلقة بالإدارة على حالها بدون تغيير أو تجديد أو تطوير، فهذا المدير يعيش في جهل مركب، ليس لديه معرفة أو علم بما يدور حوله من تطور، ومع ذلك يدعي الإحاطة والمعرفة بكل شيء يدور في إدارته، ويرى أن استخدام التقنية الحديثة في مجالات الإدارة مضيعة للوقت، وهذا يعود لخوفه أن يعرف الناس درجة الجهل وعدم المعرفة التي لديه، لذا فهو دائماً يحارب التطور والتجديد ويحب أن تبقى الأمور على وضعها الذي يعرفه وتعود عليه، وهذا النوع من المديرين المتسلطين يقتل في العاملين معه روح الإبداع والابتكار والتطوير والبحث عن كل جديد يخدم الإدارة ويسهل الإجراءات ويدخل على العاملين الملل والسأم والكآبة من الأعمال الروتينية المتكررة التي يقوموا بها وتعودوا عليها.

الإدارة بالتجسس

وهذا النوع من نماذج الإدارة المتسلطة، يرى المدير أنه يجب التجسس على العاملين معه ومتابعتهم بشكل سري، حتى يكون لدى المدير نوع من السيطرة والمعرفة بما يقوم به العاملون في إدارته من أعمال، ويتم ذلك بالمتابعة الدقيقة للعاملين عن طريق أشخاص يتم تكليفهم من قبل الإدارة ليتجسسوا على العاملين ونقل جميع تصرفاتهم إلى المدير أولاً بأول، أو غير ذلك من

(*) د. عبدالله العمار، الجزيرة (مقالات)، العدد ١٢٩٧٩، الجمعة ٥ من ربيع الآخر ١٤٢٩هـ ، ١١ من أبريل ٢٠٠٨م ، ص٣٠ .

الوسائل المشروعة وغير المشروعة، فالمهم لدى هذا المدير أن يكون لديه تقرير كامل ومفصل عن كل شخص يعمل تحت إدارته، لذا نجد أن العاملين في هذه الإدارة وبسبب هذا المدير المتسلط يعيشون حالة من القلق النفسي والشعور بعدم الثقة وانعدام العمل بروح الفريق الواحد فكل شخص لا يثق بزميله الذي يعمل معه فربما يكون هذا الزميل عيناً لهذا المدير المتسلط، مما ينتج عن هذا النوع من الإدارة المتسلطة وجود جماعات متصارعة داخل الإدارة الواحدة، وهذا بدوره يؤثر على العلاقات الإنسانية، ويؤدي إلى الملل والفتور ويطفئ الحماس بين العاملين.

الإدارة بالمجهر

وفي هذا النوع من نماذج الإدارة المتسلطة، نجد أن المدير كل همه البحث عن أخطاء العاملين في الإدارة وتصيدها، فهو يبحث عن الأخطاء الصغيرة التي لا تذكر ثم يقوم بتكبير صورة هذا الخطأ وتضخيمه وإعطائه أهمية أكبر من حجمه باستخدام أدق المجاهر الإلكترونية إن صح التعبير، حتى يستطيع الحديث عن الخطأ بشكل يتناسب مع ما يريد قوله داخل العمل أو خارجه؛ وليس همه وهدفه من فعل ذلك النصح والإصلاح للعاملين معه، بل البحث عن الأخطاء والتجريح، وإظهار أن الموظفين لا يعملون بالشكل المطلوب منهم، وأنه مطلع على كل شيء في العمل، فهو لا تفوته شاردة ولا واردة إلا يعلمها، فهو يرى أن متابعة الموظفين وتصيد أخطائهم إحدى طرق السيطرة على الموظفين، وأن الجميع مخطئون ولا يقومون بواجبهم على الوجه الأكمل، متناسياً أن الكمال لله وحده وأن الذي لا يعمل لا يخطئ وأن المدير هو قدوة لمن يعمل معه، لذا نجد أن عمل هذا المدير المجهري المتسلط يحطم نفسيات العاملين معه، ويقلق راحتهم ويسد عليهم كل طرق الإبداع والابتكار.

خلاصة القول أن هذه النماذج الإدارية المتسلطة المختلفة مما تم تناوله وعرضه تعتبر أنماطاً من السلوك الإداري، الذي بدوره يؤدي إلى زرع التوتر والإحباط والكآبة والاضطراب وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وقتل روح الإبداع والابتكار وزيادة أعداد البطالة، وإعاقة تقدم وتطور المنظمات، حيث يكون أثر ذلك واضحاً على أداء العاملين وعلى سير العملية الإدارية بمجملها، وبالرغم من أن علاج مثل هذه النماذج يعد من أبسط الأمور إلا أن هؤلاء المديرين المتسلطين يغفلون عنه، ويكمن ذلك في المشاورة والمشاركة وتقريب الموظفين من المديرين ودعمهم مادياً ومعنوياً، وإعطائهم الحرية حتى يستفيدوا من خبرات المديرين، وإشراكهم في تشخيص مشكلات العمل، وطلب التزود منهم بالأفكار الجديدة، وعلى المدير ألا يغفل دائماً استعمال عبارات الشكر والثناء عند تحقيق الإنجاز، واستعمال أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم للعاملين معه فالجميع بشر، وأن يكون المثل والقدوة في التعامل معهم، وأن يعمل على تفويض الصلاحيات ليتم إفساح المجال لجميع العاملين لاكتساب الخبرات والتجارب الناجحة والمفيدة في العمل، فالنجاح في الإدارة لا ينشأ من المهارات والإمكانات المتاحة للإداريين دائماً، وإنما ينشأ بالخطط المدروسة والتنظيم والمتابعة المستمرة والمشاركة من قبل العاملين في الإدارة، لذا نجد أنه عندما يصعب على المديرين تحديد أهدافهم بوضوح ودقة، فإن المطاف ينتهي بهم إلى الفشل، وذلك لأن تشوش الفكرة وغموض الغاية يجر إلى ضياع جهود كثيرة مبذولة، وظهور هذه النماذج الإدارية المتسلطة بكافة صورها وأشكالها

حالة (٥)

مدير الحركة

صوته كان عالياً حينما يصرخ على سائقي الشاحنات ويطلب منهم إحضار شاحناتهم إلى دكة المستودع لتحميلها بصناديق العصائر المختلفة التي ينتجها مصنع العصير الذي بداء العمل فيه منذ عشر سنوات. وكان مدير الحركة قد دخل في عدة صراعات مع بعض السائقين نتيجة لعدم تقبلهم طريقته في التعامل، وقد تقدم عدد منهم بعريضة شكوى ضد مدير الحركة حيث كان يستخدم بعض الألفاظ النابئة ضدهم، ولكن مدير المصنع بعد عدة جلسات مع مدير الحركة لم يستطع إقناعه بتغيير طريقة تعامله بالرغم من أنه وعد عدة مرات بتغيير هذا النمط من التعامل. وفي الآونة الآخرة بداء مدير المصنع يتواجد في كثير من الأحيان إلى جانب مدير الحركة عندما يحين موعد تحميل الشاحنات.

وقد لاحظ السائقين أن مدير الحركة عندما يتواجد مدير المصنع يتعامل معهم بلطف، ويغير من طريقته بشكل ملفت للنظر، وقد يعني ذلك أن مدير الحركة يغير في أسلوبه القيادي بما لا يتفق مع شكل قيادته الحقيقية. ولذلك فإن السؤال الذي يجب أن نطرحه هو كيف يكن تحليل الأسلوب والشكل القيادي لمدير الحركة في ظل فهمنا لأساليب وأشكال القيادة.

الفصل الرابع

القائد الإداري المسلم

الفصل الرابع
القائد الإداري المسلم

أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

١- بيان ماهية وأهمية القيادة في الإسلام.

٢- التعريف بأنماط القيادة في الإسلام.

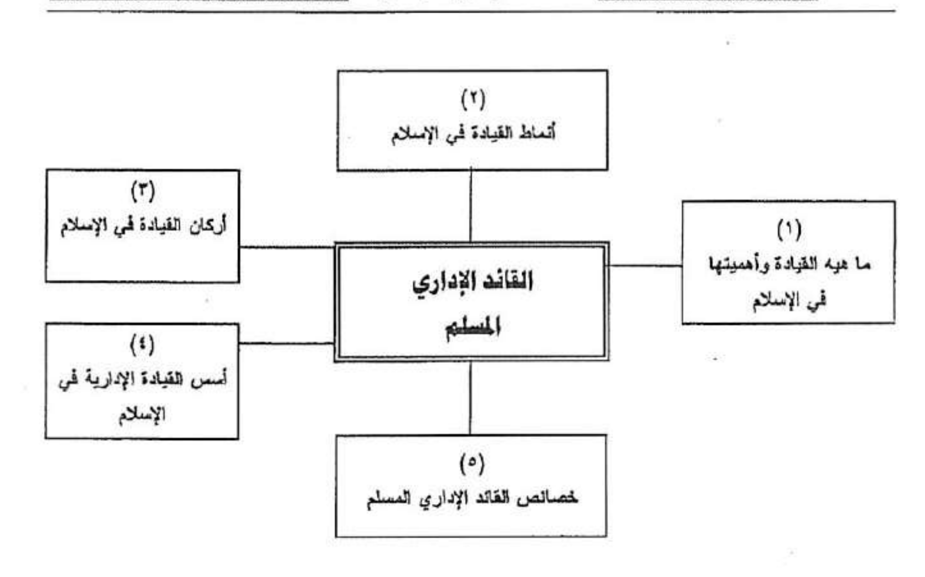
٣- شرح أركان القيادة في الإسلام.

٤- استعراض أسس القيادة الإدارية في الإسلام.

٥- التعريف بأهم خصائص القائد الإداري المسلم.

أولاً: مقدمة

إن للقائد الإداري المسلم صفة ليست لغيره، فمع أنه يمكن أن يستفيد من أفكار ونظريات وأساليب القيادة التي أوردناها .. عند حديثنا في فصل سابق عن تطور الفكر القيادي، إلا أن هناك صفات ومحددات ومعايير يجب أن يخضع لها القائد المسلم، وأن يتصف بها. ونستطيع أن ندرك درجة اهتمام الإسلام بالقيادة منذ بزوغ فجر يومه الأول، خاصة وأنه نظر إلى القيادة على أنها جزء هام من الطبيعة البشرية، إذ أنها تشكل النظام الذي ترتكز عليه حياة الإنسان وتفاعله مع غيره من بني البشر. وقد بين لنا الإسلام أن الحياة تتطلب التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين أعضاء المجتمع، وبالتالي فقد شرع الإسلام القيادة التي تتولى تنظيم حياة ذلك المجتمع بشكل لا يترك أي فرصة فيه لسيادة الفوضى والجهل. ولهذا يرى حمدي عبدالهادي (١٩٧٦م:١٩٧) أن الإسلام يفرض وجود القيادة حفاظاً على تماسك المجتمع واستمراريته في تحقيق أهداف الفرد والجماعة.



شكل رقم (٩): خريطة (القائد الإداري المسلم)

ثانياً: ماهية وأهمية القيادة في الإسلام

إن المتفحص لنظرة الإسلام إلى القيادة .. يجد أنها تعني سلوك شاغل المنصب القيادي عند تفاعله مع رعيته. ولهذا يؤكد الياسين (١٤٠٤هـ:١٧) أن هذا المفهوم يدل على أن عملية القيادة في الإسلام .. هي تفاعل اجتماعي يحتوي على نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركزاً وقوة.

والقيادة كمفهوم إسلامي .. ترتبط – إلى حد بعيد– بالعقيدة الإسلامية التي هي عبارة عن مُثل عليا. يؤمن بها الإنسان المسلم وتؤثر على كل تصرفاته وأعماله. ويرى حامد بدر(١٤٠٢هـ) أن القيادة الإسلامية هي ما يقوم به القائد من تأثير على سلوك الأفراد

مستخدماً الأسلوب الإسلامي. من أجل تحقيق أهداف مشروعه في الإسلام، بحيث يستجيب له الأفراد امتثالاً لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر.

ويرى حزام المطيري (١٤١٧هـ: ٢٣٥-٢٣٦) أن القيادة في الإسلام هي ما يتمتع به القائد من قدرة على التأثير في الأفراد، وإدارتهم، وتوجيههم بطريقة إسلامية تخلق فيهم الحماس لتحقيق الهدف.

وإذا أردنا أن نصل إلى مفهوم محدد ودقيق .. للقيادة في الإسلام، فإنه يجب أن ننظر إلى قوله تعالى: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (آل عمران، آية ١٥٩). كما يجب أن نتمعن في قول المصطفى صلى الله عليه وسلم. عندما سئل عن العزم فقال: هو "مشاورة أهل الرأي ثم إتباعهم" (الضحيان، ١٤١١هـ: ١٥١)، وكذلك قوله صلى الله عليه وسلم: " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (الياسين، ١٩٨٨م: ١٧).

وإذا نظرنا إلى ما سبق من الآيات والأحاديث نستطيع أن نحدد مفهوم وأبعاد العملية القيادية في الإسلام، والإطار الذي تدور فيه، والعلاقات بين القائد والتابعين، وما يجب على القائد المسلم عمله في ذلك الخصوص. وقد حدد جعفر العبد (١٩٧٧م: ٥٠-٥١) عدد من الخصائص التي تساعد في فهم القيادة الإسلامية، وما يجب على القائد المسلم، وهي كما يلي:

١- العملية القيادية في الإسلام مسئولية مشتركة بين القائد والمرءوسين، وكل منهما يكمل الآخر، كما قال صلى الله عليه وسلم: " مثل المسلمون في توادهم وتعاطفهم وتراحمهم كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م).

٢- العملية القيادية يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف، كما ورد في قوله تعالى: " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ " (آل عمران، آية ١٥٩).

٣- المشاورة أمر مهم للقيادة، وبدونها لا يمكن أن تستقيم أمور القيادة، ويدل هذا على أن الإسلام ينفي القيادة الاستبدادية التسلطية التي ينفرد فيها القائد بالرأي واتخاذ القرار، قال تعالى: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ" (آل عمران، آية ١٥٩).

٤- توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه عند قيامهم بالعمل فنياً وإدارياً واجتماعياً، حيث يعفو القائد ويصفح عن الخطأ غير المقصود، ويدرِّب المرؤوسين لتفادي الوقوع مرة أخرى في الخطأ، وكذلك يهيئ لهم المناخ الملائم للعمل، ويتعاطف معهم حول مشاكلهم، ويساهم في تسهيل محنتهم وتجاوزها.

٥- عند اتخاذ القرار بعد المشورة، فإن على القائد أن يمضي في تنفيذه متوكلاً على الله.. مخلصاً العمل له سبحانه دون غيره، ومراعياً حرماته في كل تصرفاته.

وتلخيصاً لمفهوم القيادة الإدارية في الإسلام .. يمكن القول بأنها ذلك السلوك الذي يتبعه القائد المسلم المعني بشئون المسلمين في وظيفة ما. للتأثير على العاملين معه بطريقة مشروعة، وحملهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم كما أمر الله ورسوله، على أن يراقب الجميع في ذلك مصلحة العمل بشكل لا يتعارض مع التوجيهات الإسلامية، ولا يخل بالأمانة التي حملوا إياها، نزولاً عند قوله تعالى "وَاعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلاَ تَفَرَّقُواْ" (آل عمران، آية ١٠٣).

ولا شك أن أهمية القيادة في الإسلام .. تتضح من خلال الآيات القرآنية التي وجه الله سبحانه وتعالى رسوله فيها للاهتمام بالقيادة، لما في ذلك من جمع الكلمة والتعاون على البر والتقوى وتحقيق مصالح الإسلام والمسلمين. وقد أكد ذلك المصطفى عليه الصلاة والسلام في أحاديثه منذ بزوغ فجر الإسلام .. حينما دعى إلى ضرورة وجود القيادة في حياة الناس بقوله: " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم". وقوله:"إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم" البرعي وعابدين، (١٩٨٧م:٦٦). وهكذا فقد فُرض على المسلمين إتباع ذلك الهدى والالتزام به.

ثالثاً: أنماط القيادة في الإسلام

إن على القائد المسلم استلهام العبرة من الممارسات القيادية للرسول- صلى الله عليه وسلم – باعتباره النموذج المثالي للقيادة، وكذلك من ممارسات الخلفاء الراشدين والصحابة – رضي الله عنهم. وعند مراجعة الممارسات القيادية في الإسلام نجد أنها تتراوح بين عدة نماذج، منها القيادة المثالية، والقيادة الحازمة، والقيادة اللينة، والقيادة المستبدة. وحيث أن تلك الأنماط قد تجلت في أسلوب بعض القادة المسلمين، فسوف نسمي تلك الأنماط .. بأسماء من تجلت فيهم تلك النماذج من القادة المسلمين، كما سنوضح إمكانية استفادة القائد الإداري المسلم منها، وهي كما يلي:

(١) نمط القيادة النبوية (القيادة المثلى):

يتمثل هذا النمط القيادي في أسلوب المصطفى صلى الله عليه وسلم في القيادة، وتعامله مع المسلمين، وتحقيقه لأهداف الدعوة، بناء الدولة الإسلامية. وهذا النمط القيادي هو نمط مثالي .. لأن النبي صلى الله عليه وسلم. كان لا يتصرف إلا بناء على ما يوحي إليه من السماء، حيث قال تعالى:"إِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلِينَ عَلَى صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ" (سورة يس، الآية ٣-٤)، وقال تعالى "وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ" (سورة القلم: آية ٤). وقد قال المصطفى – صلى الله عليه وسلم- " أدبني ربي فأحسن تأديبي"، كما قالت عنه عائشة – رضي الله عنها:- "كان خلقه القرآن الكريم" (خطاب، ١٩٨٣م: ٣٣-٣٥). ولعلنا نستدل على أن النبي المصطفى- عليه الصلاة والسلام- لا يتحدث أو يوجه بشيء إلا بوحي من الله سبحانه وتعالى، بقوله عز وجل: "وَمَا يَنطِقُ عَنِ الْهَوَى إِنْ هُوَ إِلا وَحْيٌ يُوحَى" (النجم، آية ٣-٥).

ويمكن أن ندرك بأن قيادة المصطفى– عليه الصلاة والسلام– نموذجاً مثالياً للقائد الإداري المسلم. يجب أن يتبعه ويحرص على التأسي به، وتنفيذ ما ورد من توجيهاته صلى الله عليه وسلم في القيادة والتعامل مع المرءوسين. وقد ضرب لنا العديد من الأمثال حيث كان يستشير أصحابه. في الأمور التي لم يتزل بها وحي .. من مثل استشارته للأنصار في دخول معركة بدر، واستشارته – صلى الله عليه وسلم– للصحابة في قضية أسرى بدر، وفي قضية الإفك.

(٢) نمط القيادة العمري (القيادة الحازمة):

وهذا النمط في القيادة الإسلامية .. هو نمط القيادة الحازمة، وهو النمط القيادي الذي سلكه سيدنا عمر بن الخطاب – ثاني الخلفاء الراشدين رضي الله عنه– وقد كان عمر بن الخطاب أبرز القادة المسلمين الذين ساهموا .. في تطور الفكر الإسلامي في القيادة الإدارية من خلال تبنيه أسلوب القيادة الحازمة في حياته وأثناء خلافته. لقد كان نمط قيادة الفاروق– رضي الله عنه– يقوم على الحزم الذي يعني الشدة في غير عنف، واللين في غير ضعف.

ومن أهم ما تميزت به القيادة العمرية .. هو أن القائد يبدأ بنفسه في كل الأعمال قياساً على مبدأ أنه أول من يجوع وآخر من يشبع، كما أن لدى القائد في هذا النمط القدرة على الاجتهاد في الرأي والحزم عند اتخاذ القرارات، والحساسية للمشكلات وابتكار الحلول الممكنة، وتقديم المصلحة العامة على الخاصة، والجهر بالرأي والنقد القائم على الدليل، والانفتاح على الآخرين والعدل والمساواة في التعامل معهم، والمحاسبة الذاتية وأخذ النفس بالشدة. وقد كانت تلك الصفات جميعها مما اتصف به عمر رضي الله عنه.

وامتثالاً للأسلوب العُمري في القيادة، فإن القائد الإداري المسلم الذي يستطيع توطين نفسه على ما وطنها عليه الفاروق– رضي الله عنه– لابد وأن يكون قادراً على التعامل مع المواقف بنفس المنهج والطريقة العُمرية. ويجب على القائد الإداري المسلم تحليل المواقف

بشكل يساعده على تطبيق الأسلوب الحازم، وخاصة بعد أن يدرب ويؤهل العاملين معه على الجد والحزم في كافة الأمور دون تفريط أو إفراط.

(٣) نمط قيادة عثمان (القيادة اللينة):

تنسب القيادة اللينة إلى الأسلوب القيادي الذي اتبعه الخليفة الثالث عثمان بن عفان رضي الله عنه–، وهو نمط مرن بشكل يترك الفرصة للآخرين دون حزم أو جزم.

لقد كانت قيادة عثمان تختلف عن قيادة عمر بن الخطاب .. في أنه كان مرناً في أعم تعامله مع الرعية، حتى أن البعض اعتبر تلك المرونة ضعفاً. وكان من مظاهر مرونته أنه كان يستجيب لأهل الولايات حين يطلبون عزل واليهم، فقد عزل ممن تولوا الكوفة. المغيرة بن شعبة، وسعد بن أبي وقاص، والوليد بن عقبة، وعزل أبا موسى الأشعري من ولاية البصرة، وعمرو بن العاص من ولاية مصر. وكان من مظاهر مرونة عثمان– رضي الله عنه – ميله نحو أقاربه وتوليته إياهم للمناصب بدلاً من غيرهم ممن هم أكفأ منهم، وذلك مثل توليته عبدالله بن عامر الذي هو ابن خاله على البصرة، وتوليته مروان بن الحكم وهو ابن عمه، وقد كان لا يزجرهم أو ينهرهم إذا أخطئوا.وقد قال له علي – رضي الله عنه – في أواخر عهده مقارناً أسلوبه في القيادة بأسلوب عمر بن الخطاب "إن عمر كان إذا ولى أحداً نائماً يطأ على صماخيه، فإذا بلغه عنه شيء جاء به وبلغ في زجره أقصى الغاية، أما أنت فلا تفعل، فقد ضعفت ورفقت بأقربائك" (محمد، ١٩٩٤م:١٥٦). كما كان من مظاهر مرونة عثمان (أو ضعفه) أنه كان يرى أن لا أمر له، فقد كان يقول: "وأي شيء لي من الأمر–إذا كنت كلما كرهتم أمير عزلته، وكلما رضيتم عن أمير وليته" (أبو سن، ١٩٨٤م: ٣٤).

وكان من مظاهر مرونة نمط عثمان في القيادة .. أنه كان ينظر إلى المال على أنه وجد للاستمتاع به ولجعل الحياة موطأة الكناف، ويرى بأنه إذا كان الثراء حلالاً فإن الاستمتاع به

مشروعاً، مما جعله لا يجد مبرراً لعزل والياً كثر ماله أو زاد غناه، ما لم يقترف إثماً أو يأتي منكراً (أبو سن، ١٩٨٤م: ٣٤).

وبالرغم من أن اللين مطلوب من القائد المسلم- في كثير من الأحيان- إلا أنه يجب ألا يجعل القائد يفرط في استخدامه بما ينعكس سلباً على أدائه لمهام عمله.

(٤) نمط القيادة الحجاجية (القيادة المستبدة):

إن هذا النمط من القيادة في الإسلام .. يشكل نمط القيادة المستبدة، وهو نسبة إلى القائد الأموي الحجاج بن يوسف الثقفي. لقد تميز نمط القيادة الحجاجية بسلبية واضحة، وتشدد صريح نتيجة للتعصب العرقي والسياسي الذي ساد في العراق -آنذاك- وما أسفر عنه من القسوة والصرامة في التعامل مع الآخرين دون هوادة، والتنكيل والتنديد بالمعارضين، والأخذ على يد من يحيد عن المنهج الذي رسمته القيادة الأموية للجميع، سواء من العامة أم الخاصة (طريف، ١٩٩٣م: ١٢٠-١٢١).

ولا يمكن أن ننسب هذا النوع من القيادة العنيفة .. إلى القيادة الإسلامية كلية، ولكنه نمط ظهر في فترة من الحكم الإسلامي، ووجدنا أنه تكرر وشاع استخدامه في الحضارة الإسلامية، وكذلك في العصر الحديث مما حملنا إلى الحديث عنه. وقد كان أول ظهور له في عهد الحجاج بن يوسف، حيث أفرط الحجاج في استخدام العنف، وهذا ما لا يتفق مع ما ذهبنا إليه من ضرورة مراعاة الرعية، وعدم أخذ البعض بذنب البعض الآخر "ألا تزر وازرة وزر أخرى" إن على القائد المسلم أن يكون- أيضاً- عادلاً في استخدامه للعقاب والعنف، بحيث لا يكون مفرطاً في ذلك بأي شكل.

رابعاً: أركان القيادة في الإسلام

على القائد الإداري المسلم أن يراعي الأركان الهامة التي تقوم عليها القيادة الإدارية في الإسلام، لأن القيادة لا تستقيم إلا بها، وهذه الأركان هي ما يلي:

١- الإسلام والتقوى

يعتبر الإسلام ركناً أساسياً يجب توفره فيمن يتولى قيادة المسلمين، والتقوى تعتبر- أيضاً- من أهم الجوانب التي يجب توافرها في القائد الإداري الذي يدين بدين الإسلام، وذلك لأنه يتولى تنفيذ أحكام الدين في الرعية، قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ" (النساء، آية ٥٩)، فما دام أن طاعته واجبة فلابد أن يتوفر فيه هذا الشرط أولاً وهو شرط الإسلام، ثم أن يتوفر فيه شرط التقوى الذي يرتبط بشرط الإسلام إلى حد بعيد، فقد قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اتَّقُواْ اللّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلاَ تَمُوتُنَّ إِلاَّ وَأَنتُم مُّسْلِمُونَ" (آل عمران، آية ١٠٢).

ومن مظاهر الالتزام والتقوى أن القائد إذا اختلفت عليه الأمور .. يرجعها إلى الله ورسوله ويبدأ بأقربها مرضاة لله، فقد كتب النبي- صلى الله عليه وسلم- في وثيقة أهل المدينة: "إنكم مهما اختلفتم في شيء فإن مرده إلى الله عز وجل، وإلى محمد صلى الله عليه وسلم" (ابن تيمية، ١٩٧٩م: ٣١)، وكان ذلك انطلاقاً من قوله تعالى: "فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً" (النساء، آية ٥٩).

٢- القوة والأمانة

إن لنا في تعريف الرسول- صلى الله عليه وسلم- للقيادة وأصولها أبلغ الأدلة والشواهد، فقد قال لأبي ذر: "يا أبا ذر إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها، وإنك أمرؤ فيك ضعف ولا يقدر عليها إلا القوي الأمين" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ٢٤٩). ويؤكد هذا التعريف على أن في القوة إرادة وعزم وإقدام وقدرة على القيام بمتطلبات القيادة، والعمل على الوجه الأكمل لاجتياز العقبات وبلوغ الغايات، كما أن الأمانة تساعد القائد في مراعاة حق الله سبحانه وتعالى في

عمله وأدائه على الوجه الصحيح، والمحافظة على المستوى الجيد في الأداء. وقد قال تعالى: في قصة موسى موضحاً شأن القوة والأمانة كأحد أركان العمل والقيادة: "يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ" (القصص، آية ٢٦)، وقال – صلى الله عليه وسلم:– " المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف" (الياسين: ١٤٠٨هـ:١٦). وبما أن العمل والقيادة أمانة، فإنه قد جاء التأكيد على أهمية الأمانة وثقل وزنها، وضرورة الاستعداد لتحملها، حيث قال تعالى: "إِنَّا عَرَضْنَا الأمانة عَلَى السَّمَاوَاتِ والأرض وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الإنسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولا" (الأحزاب، آية ٧٢). ومما لا شك فيه أن المحافظة على موارد المنظمة تعتبر أحد أنماط الأمانة التي يحتاجها القائد المسلم، كما قال الله تعالى على لسان يوسف حين قال تعالى: "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَآئِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ" (يوسف، آية ٥٥).

٣- العلم

يشترط في القائد المسلم لتوليه القيادة .. أن يتوفر له نصيب من العلم، وذلك بحسب حاجته إليه، سواء كان ذلك من العلم الشرعي، أو العلم المعرفي المتخصص. وقد قال تعالى: "وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ" (يوسف، آية٢٢)، وقال "إِنَّ اللّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ" (البقرة، آية ٢٤٧). ويمكن أن ندرك من هذه الآيات أن الله سبحانه وتعالى ذكر دليلاً لتقديم العلم الشرعي والمعرفي أولاً .. على الصفات الجسمية كمتطلبات يجب أن تتوفر في القائد المسلم. ويتمثل ذلك العلم في سعة الإدراك والمعرفة بالعمل الذي يقوم به، ثم جاءت في المرتبة الثانية الصفات الجسمية، وهي القوة وتحمل المشاق والمسئولية والقدرة على مواجهة الصعاب والمحن. ويجب عدم إغفال التسلح بسلاح العلم الشرعي لأهميته في ممارسة القائد الإداري المسلم لمهام القيادة وأعمالها، فقد قال علي بن أبي طالب يوصي الأشتر النخعي– وكان أحد القيادات المكلفة في عهده: "ليكن أحد الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح " (عبدالهادي، ١٩٧٦م:١٨١).

٤- العدل والإنصاف

يشكل العدل أحد الشروط التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري المسلم، فإن لم يكن يتميز بالعدل فلا قيادة له، قال تعالى: "اعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى" (المائدة، آية ٨). ومن المهم –أيضاً– أن يعمل القائد على إنصاف الأتباع وإنصاف الرعية في جميع الأحوال من بعضهم البعض، ومن نفسه إذا نزل منه ظلماً بأحد. فإذا لم يتوفر العدل والإنصاف فإنه لا يمكن أن ينجح القائد المسلم في تعامله مع أتباعه، حيث سيواجهه الكثير من المشاكل باستمرار نتيجة لانعدام العدل والإنصاف في تعاملاته معهم. وتوفر العدل والإنصاف أمر جاء به التنزيل حيث قال تعالى: "وَأُمِرْتُ لأعْدِلَ بَيْنَكُمُ" (الشورى،آية ١٥)، وقال عز وجل مؤكداً ضرورة استبعاد الظلم: "وَمَا رَبُّكَ بِظَلامٍ لِّلْعَبِيدِ" (فصلت، آية ٤٦).

خامساً: أسس القيادة الإدارية في الإسلام

ترتكز القيادة الإدارية في الإسلام على عدد من الأسس التي تقوم على ما شرعه الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم، أو على لسان سيد المرسلين. ويجب على القائد الإداري المسلم أن يتبع تلك الأسس، وأن يتأكد من تطبيقها والتمسك بها في جميع تعاملاته، ومن تلك الأسس ما يلي:

١- القيادة تكليف ومسئولية

يعتبر تولي المناصب القيادية، أو الوظائف القيادية في الإدارة الإسلامية .. موضوع تكليف وتوجيه .. من ولي الأمر لمن يتولى هذا المنصب، لذلك يجب أن ينظر إليها القائد الإداري المسلم على أنها مسئولية ومحاسبة. وقد قال تعالى: "انظُرْ كَيْفَ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَلَلآخِرَةُ أَكْبَرُ دَرَجَاتٍ وَأَكْبَرُ تَفْضِيلاً" (الإسراء، آية ٢٢). وقال – صلى الله عليه وسلم – لأبي ذر: "يا أبا ذر إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا على من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ٢٤٩). ولهذا فإن القائد الإداري

المسلم عندما يتولى وظيفة قيادية سيكون مسئولاً يوم القيامة عـن تلـك الوظيفـة بكافـة صلاحياتها ومسئولياتها وأعمالها .. مسئولية شرعية توضح مدى التزامـه بتأديـة حقوقهـا وواجباتها باعتبارها أمانة لا يجوز التفريط فيها.

٢- الشورى

منذ ظهور الإسلام .. وهو يؤكد على أن يكون أمر المسلمين شورى بينهم، فـلا يتخـذ القائد الإداري المسلم أي قرارات .. حول أي موضوع ما لم يستشر في ذلـك ذوي الحـل والعقد بمنظمته. وقد كان أول من طبق هذا الأساس المتين من أسس القيادة الإسلامية.. هـو المصطفى- صلى الله عليه وسلم- وكان ذلك أخذاً بقوله تعالى: "وَأَمْرُهُمْ شُـورَى بَيْـنَهُمْ" (الشورى، آية ٣٨)، وقوله: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ" (آل عمران، آية١٥٩)، وقولـه تعـالى: "قَالَتْ يَا أَيُّهَا المَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ" (النمل، آيـة ٣٢). وقد أكد المصطفى – صلى الله عليه وسلم – هذا الأساس بقوله:" ما تشاور قـوم قـط إلا هدوا لأرشد أمرهم"، وكذلك قوله "ما ندم من استشار، ولا خاب من اسـتخار" (البرعـي وعابدين، ١٩٨٧م: ٣٨٩).

٣- القدوة الحسنة

لقد أكد الإسلام على ضرورة أن يكون القائد الإداري المسلم قدوة للآخرين. وانطلاقـاً من هذا الأساس المتين .. من أسس القيادة الإسلامية، فقد كان رسول- الله صلى الله عليـه وسلم- أسوة حسنة للمؤمنين كما وصفه رب العالمين عز وجل: "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُـولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ" (الأحزاب، آية ٢١). وكان هناك – أيضاً- توجيه صريح للمسلمين بـأن يكونوا قدوة حسنة ولا يقولوا ما لا يعلمون، فقد قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَالا تَفْعَلُونَ* كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ" (الصف، آية ٢-٣). كمـا قـال تعالى:" قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَى بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَـا أُرِيـدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَى مَا أَنْهَاكُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلاَّ الإِصْلاَحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللَّـهِ عَلَيْـهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ" (هود، آية ٨٨). إذاً فالصدق من القدوة الحسنة، وقد قـال تعـالى: في الصدق: "إِنَّمَا يَفْتَرِي الْكَذِبَ الَّذِينَ لاَ يُؤْمِنُونَ بِآيَـاتِ اللَّـهِ وَأُوْلَئِـكَ هُـمُ الْكَـاذِبُونَ" (النحل، آية ١٠٥). إنه حري بالقائد المسلم أن يتصف بالصدق والقدوة الحسـنة في كـل مناحي الحياة، والعمل كما هي سمات المسلمين.

٤- الفطنة الواقعية

تبين من تعاليم الإسلام أن القيادة تتطلب درجة عالية من الفطنة والواقعية اللتان تزينـان القائد الإداري المسلم في كافة تصرفاته، وتعينانه على قيادة جماعة التابعين بأفضل أسـلوب. وقد أدرك أهمية الفطنة والواقعية سيدنا موسى – عليه السلام- عندما أدرك بأنه لا يسـتطيع دعوة فرعون وبني إسرائيل بمفرده، ولذلك دعا الله سبحانه وتعالى أن يشـدد أزره بأخيـه هارون، قال تعالى "وَاجْعَل لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي هَارُونَ أَخِي اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي" (طه، آية ٢٩-٣٢). وتأكيداً على ما ورد في ذلك التوجيه قال المصطفى –صلى الله عليـه وسلم:- " المؤمن كيس فطن" (أبوسن، ١٩٨٤: ١٧٢). والفطنة مرتبطة بالواقع، فالقائـد المسلم الذي يفطن إلى واقعه واحتياجاته .. يستطيع أن يتصرف بشـكل سـليم في جميـع الحالات التي يتعامل معها. كما أنه من الفطنة ألا يتطرف القائد الإداري المسـلم في تصـور واقعه أو مستقبله، لأنه سيكون بعيداً عن هذا الأساس المهم من أسس القيادة الإسلامية.

٥- البر والرحمة

تأكيداً لأهمية البر والرحمة كمتطلب أساسي للقائد الإداري المسلم، فقد كان الرسول- صلى الله عليه وسلم- أول قائد في الإسلام يلتزم بهذا الأساس المهم، وقد وصفه الله سبحانه وتعالى بقوله: "وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ" (آل عمران، آيـة ١٥٩)، كما قال تعالى: في توجيه صريح لنبيه – صلى الله عليه وسلم- "ادْفَعْ بِالَّتِي هِـيَ أَحْسَـنُ" (المؤمنون، آيـة ٩٦). وأيضـاً قـال تعـالى: "وَأَحْسِـن كَمَـا أَحْسَـنَ اللَّـهُ إِلَيْـكَ"

(القصص، آية ٧٧). وامتثالاً لهذا الأساس المتين قال– صلى الله عليه وسلم–: "من لا يرحم لا يرحم"، وقوله: "الراحمون يرحمهم الرحمن، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ١٨٨). وهكذا يجب أن يكون القائد الإداري المسلم ممتثلاً للتوجيه الرباني ولهدي الرسول– صلى الله عليه وسلم.

٦– الإخلاص في العمل

من الأسس التي تُبنى عليها القيادة في الإسلام .. قدرة القائد على القيام بمهامه بكفاءة وفعالية، وذلك نزولاً عند التوجيه الإلهي حين قال تعالى: "وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" (التوبة، آية ١٠٥). ومن المؤكد أن الكفاءة والفعالية لن تأتي ما لم يكن هناك علم يدعمهما. ولا يمكن إنكار أن هناك اختلاف وتفاوت في مستويات الناس وقدراتهم كما يقول: الله تعالى: "يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ" (المجادلة، آية ١١)، ولكن يجب على القائد الإداري المسلم الاجتهاد والعمل بإخلاص لتتحقق له الكفاءة والفعالية كما ورد في قوله– صلى الله عليه وسلم– " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" . وتأكيداً على ضرورة العمل بجداره لقول الله سبحانه وتعالى في محكم آياته: " قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُوا الأَلْبَابِ" (الزمر، آية ٩).

وبالرغم من وجود أولئك الذين يستطيعون أداء أعمالهم ومهامهم. بالشكل الصحيح إلا أنهم لا يعملون إلا قليلاً مما عند الله العلي القدير، فقد قال سبحانه:" وَمَا أُوتِيتُم مِّن الْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلاً" (ألإسراء، آية ٨٤) وللتأكد من أداء العمل بكفاءة وفعالية .. لابد للقائد الإداري المسلم من الرقابة والمتابعة ومحاسبة المرؤوسين على أدائهم، وذلك حسب توجيه العلي القدير الذي جاء في عتاب سيدنا موسى لأخيه حين قال تعالى:" قَالَ يَا هَارُونُ مَا مَنَعَكَ إِذْ رَأَيْتَهُمْ ضَلُّوا أَلا تَتَّبِعَنِ أَفَعَصَيْتَ أَمْرِي" طه(آية ٩٢–٩٣).

سادساً: خصائص القائد الإداري المسلم

ورد في العديد من المراجع أن من أهم خصائص القائد الإداري المسلم ما يلي:

١– الفطرة السوية

إن من أبرز ما يميز القائد ذو الفطرة السوية .. هو الرشد الذي يعني تمام العقل ونضجه، ونعني بهذا ما يمكن أن يكون من خصائص وصفات معرفية وشخصية قيادية، كما ترتضيها فطرة المسلم السوية التي فطره الله سبحانه وتعالى عليها، وأن يكون القائد وسطياً في جميع أموره، لا المغالي ولا المقصر. قال المصطفى– صلى الله عليه وسلم–: " نحن أمة وسط" وقال: "من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم" (بدر، ١٤٠٢هـ: ١٤٧). ومن الفطرة السوية أن يكون القائد قادراً على وضع الشيء موضعه باستخدام الحكمة في أداء العمل، وكذلك من الفطرة السوية اتخاذ القرار بحزم وعزم .. كما تبين من قوله تعالى: "وَآتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصْلَ الْخِطَابِ" (سورة ص، آية ٢٠).

٢– توحيد الجهود والعمل بروح الفريق

إن من الخصائص الهامة التي يجب توفرها في القائد الإداري المسلم. قدرته على جمع شمل أتباعه، وتوحيد جهودهم بشكل يساعدهم في تحقيق هدفهم. ولا أدل على ضرورة توفر هذه الصفة من قوله تعالى: "وَاعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ اللّهِ جَمِيعًا وَلاَ تَفَرَّقُواْ" (آل عمران، آية ١٠٣)، وقول رسول الله – صلى الله عليه وسلم– في وثيقة أهل المدينة "أنهم أمة من دون الناس"، وقوله – صلى الله عليه وسلم: – "من فرق فليس منا"، وكذلك قوله: "المسلمون كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (عبدالهادي، ١٩٧٦م: ١٩٧).

٣– الثقة وعدم الشك

إن الثقة تعني بناء جسور قوية بين القائد الإداري المسلم وأتباعه، وتؤكد تآزرهم وتعاونهم على البر والتقوى، بينما الشك وعدم الثقة يؤدي إلى التباعد والتنافر. كما أن

الشك يؤدي إلى زعزعة الثقة بين القيادة والأتباع، وبالتالي تبدد فرص التعاون. قال تعالى: "إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ" (الحجرات، آية ١٢). وقال تعالى: "وَمَن يَعْمَلْ سُوءًا أَوْ يَظْلِمْ نَفْسَهُ ثُمَّ يَسْتَغْفِرِ اللَّهَ يَجِدِ اللَّهَ غَفُورًا رَّحِيمًا" (النساء، آية ١١٠). وقال رسول الله – صلى الله عليه وسلم– "حسن الظن من حسن العبادة" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م:١٩٩). أما الإمام علي بن أبي طالب فقد قال موصياً النخعي: " وليكن أبعد رعيتك منك وأشنأهم عندك أطلبهم لمعايب الناس .. ولا تعجلن إلى تصديق ساع فإن الساعي غاش وإن تشبه بالناصحين.. إن شر وزرائك من كان للأشرار قبلك وزيراً، ومن شاركهم في الإثم فلا يكونن لك بطانة فإنهم أعوان الأثمة " (عبدالهادي، ١٩٧٦م: ٢٠٣).

٤- المحافظة على النظام والانتظام

من أهم الأشياء التي تحكم سير العمل..وجود نظام يخدم المسلمين، وعلى القائد الإداري المسلم أن يعمل جهده للمحافظة على هذا النظام وتطبيقه. ويتمثل نظام المسلمين في التشريع الرباني الذي نزل في القرآن والسنة المطهرة، ومن واجبنا كمسلمين طاعة الله ورسوله بالمحافظة على ما جاء في ذلك التشريع أو النظام. قال تعالى: "وَأَطِيعُواْ اللّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ" (آل عمران، آية ١٣٢)، وقال تعالى: "فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ" (هود، آية ١١٢). ومن بوادر المحافظة على النظام .. المداومة على الانتظام في العمل والمواعيد وغير ذلك، فالقائد الإداري المسلم الذي ينتظم في مواعيده التعبدية من صلاة ونحوها .. أحرى بأن ينتظم في التزاماته مع الناس ومع العاملين، وكذلك في محافظته على مواعيد عمله في المنظمة، ونحو ذلك.

٥- حب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف

إن حب العمل يبدأ بالتعرف على طبيعة العمل، وعلى أبعاده التي من خلالها يتحقق الهدف، فقد قال تعالى: "فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" (الزلزلة، آية ٧-٨). ومما لا شك فيه أن الانتماء الحقيقي للعمل يستند إلى إيمان واعتقاد بالله

سبحانه وتعالى وبما كلف به من عمل، وأن ذلك العمل يصب في مرضاة الله سبحانه وتعالى حيث قال: "اعْمَلُوا آلَ دَاوُودَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ"(سبأ، أية ١٣). وقد قال سبحانه في وصف نبيه يعقوب:"وَإِنَّهُ لَذُو عِلْمٍ لِّمَا عَلَّمْنَاهُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لاَ يَعْلَمُونَ" (يوسف، آية ٦٨). وتحقيق الهدف أمر واجب فقد قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَوْفُواْ بِالْعُقُودِ" (المائدة، آية ١)، وقال: "وَأَوْفُواْ بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْؤُولاً" (الإسراء، آية ٣٤).

٦- حسن الحكم والتواضع

أن الحكم السليم على الأمور .. يتطلب من القائد الإداري المسلم أن يكون قادراً على رؤية الصورة كاملة، وأن يستطيع أن ينظر بشمولية إلى متطلبات العمل حتى يستطيع القيام بها على الوجه الصحيح. ولأجل أن يتحقق الحكم السليم على الأشياء .. فلابد من أن يكون القائد متواضعاً حتى يستطيع أن يرى الأشياء على حقيقتها، وحتى لا تكون نتيجة عمله الفشل والخسران. وقد وصف الله قارون عندما أساء الحكم، وتكبر على الله الذي رزقه: "قَالَ إِنَّمَا أُوتِيتُهُ عَلَى عِلْمٍ عِندِي أَوَلَمْ يَعْلَمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ أَهْلَكَ مِن قَبْلِهِ مِنَ الْقُرُونِ مَنْ هُوَ أَشَدُّ مِنْهُ قُوَّةً وَأَكْثَرُ جَمْعًا" (القصص، آية ٧٨). وقال تعالى: واصفاً من يتعظ بغيره: "وَأَصْبَحَ الَّذِينَ تَمَنَّوْا مَكَانَهُ بِالأَمْسِ يَقُولُونَ وَيْكَأَنَّ اللَّهَ يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَن يَشَاء مِنْ عِبَادِهِ وَيَقْدِرُ لَوْلا أَن مَّنَّ اللَّهُ عَلَيْنَا لَخَسَفَ بِنَا وَيْكَأَنَّهُ لا يُفْلِحُ الْكَافِرُونَ" (القصص، آية ٨٢).

٧- الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعفو عند المقدرة

إن القيادة الإنسانية التي يتميز بها القائد الإداري المسلم.. تفرض عليه التعامل مع المرؤوسين بالرحمة، وإظهار محبتهم، والرغبة في العفو عند المقدرة عن زلات وأخطاء من لم يكن قاصداً للخطأ منهم، أو من أعتذر عن خطئه وهو صادق، على أن يكون صفح القائد وعفوه دون ندم، ولا يتفاخر بالعقوبة إذا عاقب. إن ذلك كله من أهم الصفات والخصائص التي تميز القائد الإداري المسلم عن غيره. قال تعالى: "وَجَزَاء سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا

وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّه" (الشورى، آية ٤٠). وقال رسول الله – صلى الله عليه وسلم–: "من لا يرحم لا يرحم"، كما– قال عليه الصلاة والسلام– "من شرار الناس الذين لا يقيلون عثرة، ولا يقبلون معذرة، ولا يغفرون ذنباً" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ١٨٨-١٩٩). ويروى أن علي بن أبي طالب قال للأشتر النخعي: "وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللطف بهم ولا تكونن عليهم سبعاً ضاريا .. وأعطهم من عفوك وصفحك.. ولا تندمن على عفو ولا تبجحن بعقوبة" (عبدالهادي، ١٩٧٦م: ٢٠٣).

٨- الحزم والوسطية في التعامل

يتطلب التعامل مع الأتباع أن يكون القائد الإداري المسلم قادراً على اختيار النمط المناسب للموقف. ولعل أشهر الأنماط السائدة .. هو الحزم لكونه في أغلب الأحيان وسط بين الشدة واللين، ولم يخير رسول الله– صلى الله عليه وسلم– بين عدة أمور إلا اختار أوسطها، ويقول: عليه – الصلاة والسلام–: "نحن أمة وسط"، وقال تعالى: "وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا" (البقرة، آية ١٤٣). وقد تمثلت وسطيته – عليه الصلاة والسلام– في الوصف الرباني الذي وصفه الله سبحانه وتعالى به حين قال: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُم" (آل عمران، آية ١٥٩).

٩- الشجاعة والصبر وضبط النفس

لا يستغني القائد الإداري المسلم عن الشجاعة وشدة البأس، وذلك لمواجهة المواقف الصعبة والقدرة على السيطرة على الوضع في أوقات الأزمات. قال تعالى:" وَإِنَّ جُندَنَا لَهُمُ الْغَالِبُونَ" (الصافات، آية ١٧٣)، وقال: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اصْبِرُواْ وَصَابِرُواْ وَرَابِطُواْ وَاتَّقُواْ اللّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ" (آل عمران، آية ٢٠٠). وقال المصطفى– صلى الله عليه وسلم– "ما أعطي أحد عطاء خير وأوسع من الصبر". والقائد الصابر ذو الشجاعة.. لابد وأنه سيكون قادراً على ضبط نفسه، والتحكم فيها عند وقوع الكوارث– لا قدر الله – حتى

لا يتسرب اضطرابه إلى نفوس المرءوسين، ومن ثم يؤدي إلى انهيار معنوياتهم، وبالتالي انهيار البناء التنظيمي. وقد قال الله تعالى في وصف ضبط النفس والسكينة التي غشيت المسلمين في غزوة حنين؛ وكانت– بفضل الله– سبباً في نصرتهم وتحقيق النصر لرسوله ومن معه: "ثُمَّ أَنَزلَ اللّهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ" (التوبة، آية ٢٦).

حالة (٦)

مقومات القائد الإداري الناجح من المنظور الإسلامي [*]

تعتبر العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه أحد أهم مقومات نجاح العمل الإداري سواء أكان هذا العمل حكومياً أم خاصاً. لذا تختار المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مديري دوائرها وأقسامها على أسس عديدة من بينها شخصية المدير وقدرته على التعامل مع متطلبات إدارته.

تأثرت معظم إداراتنا بالنظريات الغربية فيما يتعلق بالإدارة وصفات الإداريين الناجحين. والحق يقال إن الغرب قد سبقنا في هذا المجال، على الأقل من الناحية النظرية. ومع ذلك، سبق الإسلام المؤسسات الغربية في التطبيق العملي لمفهوم الإدارة الناجحة والإداري الناجح بقرون عديدة.

يعطي الإسلام أهمية كبيرة للقائد الإداري الناجح لأنه يدرك أن نجاح الحياة البشرية واستمرارها على الأرض لا يتم إلا بوجود الإدارة الناجحة التي تسهم في استقرار ونمو حياة الإنسان. اختزل الرسول – صلى الله عليه وسلم – هذا المفهوم في حديث شريف: (كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته).

في هذا المقال أسرد مجموعة من الخصال الإسلامية الحميدة والعملية التي ينبغي على القائد الإداري الناجح أن يتحلى بها وإشاعتها بين المنتمين إلى إدارته، ليسودها الرحمة والتآلف والتعاون على تحقيق أهداف منظومته بما يعود بالفائدة على مستوى أداء إدارته العام.

أولاً: ينبغي للقائد الإداري أن يتحلى بالعدل والإنصاف نحو المنتمين إلى إدارته وغيرها من الإدارات المرتبطة بإدارته، فلا يفضل أحداً من مرؤوسيه على غيره إلا على أساس العدل والإنصاف وما يتطلبه العمل. بهذا يسود مبدأ عظيم هو المساواة بين المرؤوسين. لعل من أخطر المبادئ التي ربما يتبناها القائد الإداري- بقصد أو بدون قصد – محاباة الغير على حساب الآخرين، وهو ما يخل بمبادئ العدل والإنصاف والمساواة. للأسف الشديد يلجأ بعض القادة الإداريين – غير المنصفين- إلى محاباة بعض مرؤوسيهم لأسباب قد تكون فكرية أو نفسية انتماءيه أو شخصية بحتة، فيخصونهم دون غيرهم بالمميزات النفعية سواء مادية أم معنوية، إن الإخلال بهذا المبدأ كفيل بأن يحبط عمل القائد الإداري أمام مرؤوسيه، ويظهره بصورة مهزوزة أمامهم، ويفقده ثقتهم واحترامهم.

إن مبدأ العدل من المبادئ الإسلامية التي حث عليها ديننا الحنيف، ووضعها في مقدمة المبادئ التي تستقيم بها الحياة البشرية. يقول تعالى في كتابه العزيز: {وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل} { سورة النساء: ٥٨ }، ويقول سبحانه: {إن الله يأمر بالعدل والإحسان } (النحل : ٩٠)، وفسرها في قوله: { وأقسطوا إن الله يحب المقسطين} (الحجرات:٩). ووصف الرسول – صلى الله عليه وسلم- من يضيع حقوق رعيته ويخونهم في القول والفعل بأنه (غاش)، حيث قال – عليه السلام:

(*) د. محمد ناصر الحقباني، www.al-jazirah.com/207826/ar3d.htm

(ما من عبد يسترعيه الله رعيةً، يموت يوم يموت وهو غاشٌ لرعيته، إلا حرم الله عليه الجنة)، وقال كذلك- عليه الصلاة والسلام: (اتقوا الظلم: فإن الظلم ظلمات يوم القيامة).

ثانياً: أن يتجنب سوء الظن. للأسف الشديد ربما يميل القائد الإداري إلى الحكم على مرؤوسيه وفقاً لما تكون لديه من ترسبات ظنونية بعيدة تماماً عن الحقيقة والواقع. يحذرنا الله – سبحانه وتعالى- من سوء الظن وتبعاته حيث قال في كتابه العزيز: { يا أيها الذين أمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم} (الحجرات: ١٢)، وقال – عليه الصلاة والسلام: (إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث)، أكاد أجزم أن سوء الظن هو أحد معوقات نجاح الكثير من الإدارات التي تتطلب شيوع مبدأ حسن الظن، لعل الخوف الأكبر هنا هو أن يصبح سوء الظن مركباً نفسياً في شخصية القائد الإداري، خصوصاً إذا وجد من يغذيه من أصحاب النفوس الضعيفة المحيطة به. لذا يعتبر تقديم حسن الظن على سوء الظن من العوامل المساعدة على نجاح القائد الإداري في إدارته، واكتساب ثقة الآخرين.

ثالثاً: تجنب الحكم على المرؤوسين من خلال ما يسمع من أحدهم ضد غيره من المرؤوسين، الذي يقصد به إلحاق بهذا المرؤوس وتشويه سمعته لغرض ما. لقد حذرنا الله – سبحانه وتعالى- من مغبة ذلك حينما قال في كتابه العزيز { يا أيها الذين أمنوا إن جاءكم فاسق بنبإٍ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالةٍ فتصبحوا على ما فعلتم نادمين } (الحجرات: ٦) لذا من الأهمية بمكان أن ينأى القائد الإداري بنفسه عن هذه الأمور، وأن يسد كل المنافذ على من تسول له نفسه إلحاق وتشويه سمعة الغير، لينجو من العذاب الذي أعده الله سبحانه وتعالى لمن يؤذي عباده: { والذين يؤذون المؤمنين والمؤمنات بغير ما اكتسبوا فقد احتملوا بهتاناً وإثماً مبيناً} (الأحزاب: ٥٨).

رابعاً: تنمية الحوار بينه وبين مرؤوسيه يعتقد بعض القادة الإداريين، خصوصاً المنتمين لبيئات تقدس البيروقراطية وتهمش مبدأ الحوار، أن من حقهم السلطة المطلقة في تسيير أمور إداراتهم دون الأخذ بعين الاعتبار أن المرؤوسين هم جزء لا يتجزأ من منظومته الإدارية، وأنه بدونهم لا وجود لهذه المنظومة وبالتالي لا وجود له كقائد إداري. من الأمور الشائعة لدى بعض المديرين- قليلي الخبرة – أن إشاعة مبدأ الحوار بينه وبين مرؤوسيه قد يؤخذ على أنه نقطة ضعف في شخصيته، وهذا بعيد كل البعد عن الواقع تماماً، إن مبدأ الحوار- الذي ترعاه حكومتنا حفظها الله – من المبادئ الجوهرية في الإسلام، التي من خلالها تستمر الحياة بشكل طبيعي ومتناغم مع الطبيعة البشرية. كان الرسول – صلى الله عليه وسلم – وهو المؤيد بالوحي الإلهي – يحاور ويستشير أصحابه في أمور الحرب والسلم. لقد أخذ – صلى الله عليه وسلم – بنصيحة سلمان الفارسي الذي أشار عليه ببناء خندق يحول بينهم وبين الكفار، والشورى هي الشجرة التي أبرز ثمارها الحوار الفعال الذي طبقه رسولنا الكريم مع أصحابه رضوان الله عليهم جميعاً. قال تعالى واصفاً المؤمنين: { وأمرهم شورى بينهم } (الشورى: ٣٨).

خامساً: أن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه. ينظر المرؤوسين إلى رئيسهم نظرة احترام وتقدير طالما أنه يمارس سلوكاً حضارياً معهم. لا يمكن أن يتحقق هذا للقائد الإداري إلا إذا تحلى بالصفات الإسلامية في شخصيته وتعاملاته، انتشر النفاق والحسد والكذب لدرجة أن بعض القادة الإداريين لم يسلموا من هذه الصفات المقيتة.

كان الرسول – صلى الله عليه وسلم – قيادياً فذا يضرب به المثل في الأخلاق الكريمة، وهو ما شهد به كل من عرفه قبل وبعد النبوة قال عنه الخالق – عز وجل: (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله

كثيراً) { الأحزاب: ٢١}، وقال سبحانه أيضاً عن رسوله الكريم: { وإنك لعلى خلق عظيم } (القلم:٤)، وقالت عنه عائشة – رضي الله عنها: (كان خلقه القرآن).

سادساً: بشاشة الوجه والابتسامة الدائمة، ربما يعاني القائد الإداري من ضغوطات العمل وصعوبة أدائه على الوجه الأكمل، فينتج عن ذلك العبوس والتجهم الذي يخشى أن يصبح مع مرور الوقت صفة ملازمة لهذا القائد، يقول الرسول– صلى الله عليه وسلم: (تبسمك في وجه أخيك صدقة). وربما يصبح الأمر أخطر من ذلك عندما يلتقي فئة أخرى، وهو ما يضر بمبدأ العدل والإنصاف. ليس هناك داع للتهكم والعبوس، فهي تؤخر التلم ولا تقدمه على الإطلاق، ولها أخثر خطير على صحة الإنسان على المدى البعيد.

سابعاً: أن يتميز بلين الجانب والحلم وحسن الإنصات ودماثة الخلق. فمن الخطأ أن يعتقد القائد الإداري لن لين الجانب والإنصات لا ينسجمان مع طبيعة عمله كقائد إداري، وأنهما يتعارضان مع مظهر القوة الذي يجب أن يكون عليه بحكم موقعة، قال تعالى عن رسوله – صلى الله عليه وسلم – { ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك} (آل عمران، ١٥٩)، ولو كان الرسول – صلى الله عليه وسلم– فظاً غليظ القلب لأنفض صحابته من حوله، وهم خير الناس، فكيف بسائر الناس.

ثامناً: أن ينأي القائد الإداري بنفسه عن الشللية، فعندما يسود نظام الشللية في أي مؤسسة، فإن مبادئ أساسية مثل العدل والمساواة والإنصاف ستنتهك لا محالة وسوف يسود الخلل المنظومة الإدارية. وتشكل الشللية في الغالب من مجموعة صغيرة جداً من الأفراد تجمعهم مصلحة مشتركة أو اتجاه معين يعملون معاً من أجل تحقيقه، ويرون في إبعاد الآخرين شرطاً لتحقيق هذه المصلحة، ينتج عن هذا شيوع الكره والحقد والتنافر بين هذه الشللية وآخرين في نفس الإدارة، فيعطل العمل ويصبح الإنتاج ضعيفاً، مما يخل بعمل المنظومة الإدارية الكبرى ينتج عن تصرفات الشللية في الغالب أثم وعدوان، وهو ما يمثل خرقاً واضحاً لقول تعالى: {وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان } (المائدة ٢).

تاسعاً: تهيئة مكان العمل لتحقيق النجاح، حيث يعتبر المكان مهماً جداً في نجاح أو فشل القائد الإداري. عندما يتولى القائد الإداري منصبه، فعليه أن يستكشف المكان الذي يمثل حدود إدارته، ويتعرف على نفسية مرؤوسيه، ويحدد مدى النجاح الذي يمكن أن يحققه، قد يكون القائد الإداري قوياً في شخصيته وفعالاً في أداء عمله، ولكن لا يساعده المكان الذي وضع فيه على إبراز مواهبه الإدارية، وهو ما سمته الكاتبة ناهد باشطح في مقالها (النجاح والبيئة الداعمة) في جريدة الرياض، عدد (١٤٣١٥)، لذا ينبغي على هذا القائد الناجح أن يحدد من البداية قبوله المنصب من عدمه، في حال قبوله المنصب فعليه أن يدرك أن القائد الإداري الناجح هو الذي يهيئ المكان ليكون عاملاً مساعداً على نجاح إدارته وبروزها في بداية دعوته إلى الإسلام في مكة، تعرض النبي محمد – صلى الله عليه وسلم – ومن آمن بدعوته لأذى كبير مما جعل مكة غير مناسبة للدعوة إلى الإسلام، فأمره الله بالتوجه إلى المدينة التي كانت مكاناً مناسباً لدعوته، فانطلق الإسلام بقوة ليعم أرجاء المعمورة. وعندما عاد – صلى الله عليه وسلم – إلى مكة عمل على تهيئتها لتقبل دعوته، فعفا عن قريش التي قامت بالتنكيل به وأصحابه في بداية دعوته للإسلام، حيث قال لهم: (اذهبوا فأنتم الطلقاء)، فهدأت النفوس، وتفتحت القلوب للإسلام، وأصبح الغالب والمغلوب إخوة في الله. لقد كان في فعله هذا – صلى الله عليه وسلم تهيئة عظيمة لأهل مكة في أن يدخلوا

في الإسلام، وهو فعلاً ما تحقق، وأصبحت مكة منطلق الفتوحات الإسلامية العظيمة. يمثل فعل النبي – صلى الله عليه وسلم– مع أهل مكة درساً إدارياً عظيماً ينبغي على القادة الإداريين في البلاد الإسلامية أن يستفيدوا منه، فللأسف الشديد يلجأ بعض القادة الإداريين عند وصولهم لمراكزهم إلى تصفية حساباتهم مع غيرهم في المنظومة الإدارية التي يعملون بها، فيؤدي ذلك إلى شيوع الكراهية، والتنافر، وانعدام الثقة، والحزبية داخل هذه المنظومة المغلوبة على أمرها، وهو ما يؤدي في نهاية الأمر إلى الإخلال بعمل هذه المنظومة الإدارية، أين هذا من فعل النبي – صلى الله عليه وسلم – عند فتح مكة؟ أين هذا من فعل النبي صلى الله عليه وسلم مع جارة اليهودي الذي ما انفك يؤذيه والنبي يقابله بالإحسان حتى أسلم هذا اليهودي؟ ينبغي على القائد الإداري الناجح أن يوفر كل السبل لإنجاح عمل إدارته، وأهمها أن يطوي صفحات الماضي، وأن يحول خصوم الماضي إلى فريق عمل يساعده على نجاح عمل إدارته، على القائد الإداري أن يدرك أنه لم يتم وضعه في منصب القائد لينتقم، بل ليقود إدارته إلى مزيد من الإنتاج والنجاح، يتطلب هذا من القائد الإداري أن يدفع السيئة بالحسنة، قال تعالى: { ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم} (فصلت: ٣٤).

عاشراً: عدم الصراخ والغضب. يلجأ بعض القادة الإداريين – قليلو الخبرة والحيلة– إلى الصراخ والغضب السريع الأحمق لحل بعض المشكلات التي تواجههم أثناء تسيير دفة إدارتهم. عندما يسود الغضب والصراخ في مكان ما، فإن الجميع خاسر بما في ذلك القائد الإداري نفسه. جاء رجل يطلب النصيحة من الرسول – صلى الله عليه وسلم – فقال له: (لا تغضب، لا تغضب، لا تغضب) كررها ثلاث مرات، وهو ما يعني من الناحية النفسية أنه تأكيد على أهمية الابتعاد عن الغضب. وقال كذلك – صلى الله عليه وسلم: (ليس الشديد بالصرعة، وإنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب) القائد الإداري هو في أمس الحاجة لهذه النصيحة ليحافظ على سير عمل إدارته على الوجه الأكمل، وكذلك على صحته التي هي ما سيبقى له في نهاية المطاف.

أحد عشر: تجنب الإقصاء. للإقصاء تأثير سلبي هائل على النفس البشرية، فالرجال الأحرار يبغضون الإقصاء لأن فيه جرحاً لكرامتهم وتحقيراً لمكانتهم التي كفلها وصانها الإسلام والأنظمة البشرية المختصرة. للأسف الشديد يميل بعض القادة الإداريين – قصيري النظر – إلى إقصاء كفاءات معينة في إدارتهم لأسباب هي في الغالب شخصية تمليها عليهم أنفسهم المريضة أو بعض النفوس المريضة القريبة منهم. يسود الإقصاء في المنظومة الإدارية عندما يسود فيها الحقد والحسد والرغبة في تحقيق مآرب نفعية لا تتحقق للجميع. حذرنا الرسول – صلى الله عليه وسلم – من هذه النزعة الشيطانية، فربطها بالإيمان الحق والخالص لله، حيث قال: (والله لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه) من أبسط معاني الإقصاء: الإبعاد، التهميش، والعقاب النفسي، فمن منا يرغب في الإقصاء؟! لا أحد بالتأكيد. وهنا لابد من التمييز بين نوعين من الإقصاء. هناك إقصاء حميد يقصد به إحلال الحق، وهناك إقصاء خبيث يقصد به إحلال الباطل.

من الأمثلة العظيمة التي توضح كيف يكون الإقصاء الحق هو الإقصاء الإلهي لأبونا آدم وأمنا حواء – عليهما السلام – بإخراجهما من الجنة لمعصيتهما لله وإتباع ما وسوس به الشيطان لهما، قال تعالى: {فوسوس إليه الشيطان قال يا آدم هل أدلك على شجرة الخلد وملك لا يبلى فأكلا منها فبدت لهما سوآتهما وطفقا يخصفان عليهما من ورق الجنة وعصى أدم ربه فغوى. ثم اجتباه ربه فتاب عليه وهدى. قال اهبطا منها جميعاً بعضكم لبعض عدو فإما يأتينكم مني هدى فمن اتبع هداي فلا

يضل ولا يشقى} (طه: ١٢٠-١٢٣)، إن في هذا الدرس الإلهي لحكم عديدة عظيمة، ومنها أن الإقصاء إنما يكـون لمـن يخالف الله وهديه الحق، وعليه يكون القياس في حياة البشر. ومن أمثلة أن الإقصاء إنما يكون لمن يخالف الله وهديه الحـق، وعليه يكون القياس في حياة البشر، ومن أمثلة النوع الثاني من الإقصاء الباطل، وهو ما قام به هابيل ضد أخيه قابيل حيث قتله، فكان جرمه أو جرم في تاريخ البشرية. قال تعالى: { فطوعت له نفسه قتل أخيه فقتله فأصبح من الخاسرين} (المائدة: ٣٠) ومن الأمثلة الأخرى على الإقصاء الباطل ما قام به أخوة يوسف – عليه السلام – لقد رأى إخوة يوسف أنه لابد من إقصاء يوسف الذي كان له مكانة خاصة عند أبيهم، فينفردوا بحبه وإعجابه، قال تعالى: {اقتلوا يوسف أو اطرحوه أرضاً يخل لكم وجه أبيكم وتكونوا من بعده قوماً صالحين} (يوسف:٩). لذا يجب على القائد الإداري الناجح أن يتجنب الإقصاء بقدر الإمكان، وإذا اضطر إلى ممارسته، فعليه أن يتوخى الحذر الشديد، فلا يقصي إلا من يستحق الإقصاء للمصلحة العامة حتى لا ينطبق عليه قول الله تعالى: {فتصبحوا على ما فعلتم نادمين}.

اثنا عشر: الابتعاد عن التأفف، ينبغي على القائد الإداري- أو من هو في طريقه أن يكون قائداً إدارياً – أن يعي أن النجاح والتأفف صفتان لا تجتمعان أبداً. فالتأفف هو أول علامات الفشل الذريع. يلجأ بعض القادة الإداريين إلى التأفف والتـذمر من عمل المنظومات الإدارية الصغرى والكبرى في المؤسسة التي يعملون بها، من حق القادة الإداريين التذمر للتعبير- ضمن حدود معقولة- عن عدم رضائهم عن سير العمل إذا كان لا يجاري طموحهم. ولكن الخوف هو أن يصبح هذا التذمر صفة ملازمة لهم، فلا يخلو اجتماع من اجتماعاتهم إلا ويسمع المرؤوسين هذا التأفف والتذمر المرضي. لـيس مستـساغاً علـى الإطلاق أن يبدأ القائد الإداري حديثه أو جلساته بكلمات تذمرية لاذعة تغني ولا تسمن من جوع.

وأخيراً وليس آخراً، على القائد الإداري أن يدرك حقيقة مهمة وهي أن رضا مرؤوسيه ومن حوله غاية ربما لا تدرك بشكل كامل. هذا لا يعني أن يهمل العمل بالمبادئ السابقة، بل يجب عليه أن يعمل بها، وأن يسعى إلى تحقيق مبدأ الرضا العام بكل الطرق المتاحة دون أن يشعر في النهاية أنه عجز عن إرضاء كل الإطراف. يخبرنا القرآن الكريم أن دعوة الرسل والأنبياء – وهم خير البشر – لم تجد القبول الكامل والمطلق في الأمم البشرية التي أرسلوا من أجلها، ولم يعيقهم هذا عن أداء رسالاتهم السماوية على الوجه الأكمل دون كلل أو ملل. فهذا نوح – عليه السلام- يدعو أمته للحق ألف سنة إلا خمسـين عامـاً فسخر منه إلا نفر قليل، وهذا إبراهيم – عليه السلام- يدعو أمته، فترميه في النار، وهذا لوط يحذر قومه من سخط الله ، فينقلبون ضده، وهذا سيد الأولين والآخرين محمد – صلى الله عليه وسلم- يتعرض للتنكيل في بداية دعوتـه، ويتـهم في عرضه، ويرتد عن دينه بعد موته بعض من آمن به، ويتعرض للسخرية وتشويه السمعة عبر العصور التي أعقبـت دعوتـه، ومنها العصر الحديث.

وفي الختام لابد من الإشارة إلى أن هذه المقومات الإسلامية للقائد الإداري الناجح- المذكورة في هذا المقال- مـا هـي إلا غيض من فيض، وأن هذا المقال هو دعوة صريحة إلى أسلمه أفكارنا ونظمنا الإدارية لتعكس ما نؤمن به على أرض الواقع.

الفصل الخامس

القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين

الفصل الخامس

القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين

أهداف الفصل:

يسعى هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

١- بيان عالمية القيادات الإدارية ومسئولياتها.

٢- استعراض متغيرات القرن الحادي والعشرين وتأثيرها على دور القائد الإداري.

٣- بيان التحديات التي نتجت عن متغيرات القرن الحادي والعشرين.

٤- بيان دور القائد الإداري التحويلي في مواجهة متغيرات وتحديات القرن ٢١.

٥- شرح عناصر عملية القيادة التحويلية ومتطلباتها.

أولاً: مقدمة

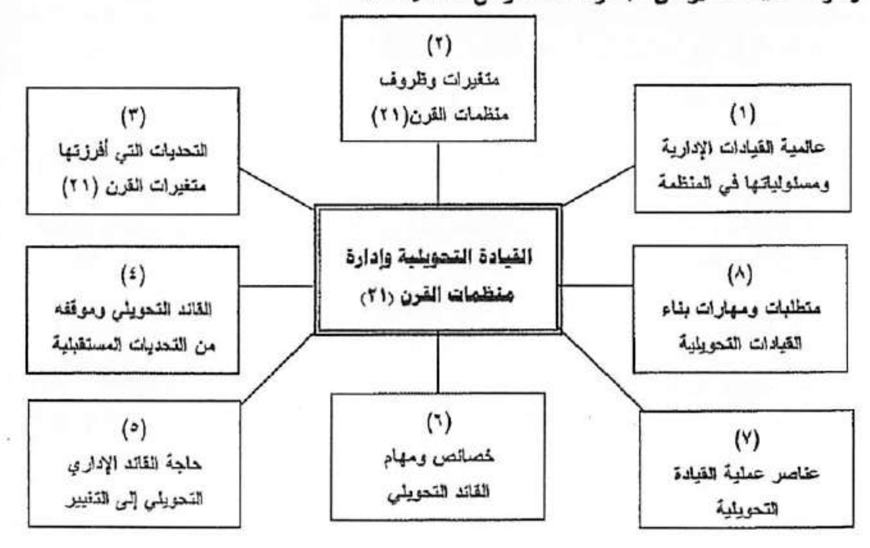
تشكل القيادة الإدارية أهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية على مستوى الدول، بل وعلى مستوى المنظمات أيضاً، ولذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قائد إداري متجدد، يستطيع التطور والتأقلم مع متغيرات العصور المختلفة، وخاصة في هذه الفترة الحرجة التي انتقل فيها العالم بأسرة من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين. إن هذا الانتقال يشكل أهم جسر يجتازه المجتمع الإنساني بأسرة، فهو ينتقل بكافة نظمه ونشاطاته إلى عصر يختلف جذرياً عن العصور السابقة (الصناعة، والزراعة، والعصر الحجري) فهذا العصر الذي ندخله اليوم هو عصر الثورة التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات، وهذه الثورة تشكل عملية تحولية تاريخية هائلة، ليس فقط في حقل التقنية والمعلومات، وإنما في شتى الحقول والرؤى والأفكار والممارسات والاهتمامات. ويشارك في هذا التغيير والانتقال جميع سكان هذا الكون من مختلف القارات بأدوار مختلفة. وقد جعلت هذه الشمولية العالم يتحول إلى

قرية كونية تتسم بالتقارب والترابط والتداخل والتأثير المتبادل في جميع الأوجه، مما فرض على المنظمات وقادتها على حد سواء حتمية التأثر والتأثير وبالتالي حتمية التغيير بما يتفق مع النموذج العالمي في كل أوجه الحياة.

وإذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير Change، فإن المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات .. هو دور القيادة في إدارة التغيير Man agreement of change، لأن جميع المنظمات تعيش حالة من الديناميكية والتطور السريع، وبالتالي فإنها في حاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة. وباختصار فإن المنظمات ستكون في حاجة إلى قيادة قادرة على إدارة التحولات (Transformational leadership) الحادثة وتحقيق الاستمرارية في القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار.

أكد أبرز الكتاب على أهمية القيادة التحويلية باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمنظمات إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته. ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة، كما يعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها. تعتبر القيادة التحويلية عن نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية للتغيير لدى العاملين في المنظمة ، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل(القواسمه والبدارين، ٢٠١١: ٥٧٢). وهكذا فإن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره اليوم. يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر على تحويل منظمته لتصبح على مستوى عالمي. وهو القائد الأقرب إلى تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود.

ولابد للقائد الذي يريد تحقيق انجازات غير عادية، بمستوى يفوق التوقعات، ويتفق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، أن يتبنى الأفكار الحديثة، وأن يصقل مواهبه باكتساب المهارات الجديدة التي تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة، وتسهل عليه استيعاب المتغيرات المستقبلية، وتساعده على تحويل منظمته إلى مصاف المنظمات العالمية. وتعتبر القيادة التحويلية قيادة تغيير تسعى إلى نقل المنظمة إلى وضع أفضل وفق رؤية تطويرية محددة، فهي قيادة تركز على تغيير أحوال وظروف التنظيم وتطوير عمليات المنظمة كمدخل مناسبا لتطوير وتحسين الأداء. وتعد القيادة التحويلية أحد الاتجاهات الحديثة في القيادة، وأحد المداخل المعاصرة التي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات.



شكل رقم (١٠): خريطة "القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن (٢١)"

وتعود بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات (burns) الذي وصف القيادة بأنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر القائد فيها على أتباعه، وبالتالي ينسحب التأثير على تغيير سلوكهم لمواجهة التحديات. وفي هذا المجال يعرف (burns) القيادة التحويلية على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة، وبناء الالتزام بأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في أتباعه وتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة (yuki , 1984 :269). وتمثل القيادة التحويلية تلك العملية التي تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلى من الأخلاق والسلوكيات والدوافع التي تشبع الرغبات وتلبي الاحتياجات والطموحات والتي تهتم بقيم التابعين الأساسية (٢٠١١ BURNS,).

تُعد قدرة القيادة التحويلية على قيادة التغيير هي جوهر عملية القيادة الإدارية بالنسبة لهذا النمط القيادي بأبعاده المختلفة، فقيادة التغيير تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمة. وتعتبر القيادة التحويلية قيادة قادرة على امتلاك رؤية، واستراتيجية لإجراء عملية التغيير النوعي الذي ينقل المنظمة من حال الى حال مختلف تماماً، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم هذه الرؤية والاستراتيجية، والقدرة على حفز وتمكين ورفع الروح المعنوية لأولئك الذين تشملهم عملية التغيير، أو سوف يتأثرون بها (القواسمة والبدارين، ٢٠١١: ٥٧٤).

وقد نال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينيات اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة وبخاصة عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغيرات رئيسة في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغييرات في البيئة، فقد اقترح Bass (١٩٨٥: ٢٦) نظرية أكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية ، الكارزماتية،

المعاملاتية، وقد عرفت القيادة التحويلية على أنها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة (bass , 1985 : 27). وإنطلاقا من ذلك فان القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية وقيم مخرجات الوظيفة، وتلبية احتياجات وطلبات التابعين، وإقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة، وكنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويندفعون لانجاز أعمال أكثر من المتوقع (yuki, 1984: 272).

ثانياً: عالمية القيادات الإدارية ومسئولياتها في المنظمات الحديثة

أكد أبرز الكتاب على أهمية القيادة التحويلية باعتبارها النمط القيادي العالمي المناسب للانتقال بالمنظمات إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته. ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة، كما يعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها. تعتبر القيادة التحويلية عن نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية للتغيير لدى العاملين في المنظمة ، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل(القواسمه والبدارين، ٢٠١١: ٥٧٢).

على القائد اتخاذ بعض الإجراءات لضمان الوصول بمنظمته إلى مصاف المنظمات العالمية، خاصة وأن عالمية القيادات الإدارية قد أدت إلى ضرورة تحول أساليب الإدارة من المحلية إلى الإقليمية والدولية ثم العالمية. ويشير النجار (١٩٩٥م) إلى أن القائد الإداري العالمي هو الذي يطبق منظومات وفنون الإدارة العالمية على منظمته من خلال قيامه بما يلي:

- تبني الثقافة الإدارية العالمية.

- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
- تبني إدارة الجودة الشاملة.
- الاستفادة من الأسواق العالمية، والتعامل مع البورصات العالمية.
- توظيف الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة.
- تشغيل العمالة متعددة الجنسيات.
- تطويع التكنولوجيا العالمية.
- الالتزام بالمواصفات العالمية، والإنتاج بالشروط العالمية.
- اقتناص الفرص التسويقية العالمية.
- التغلب على القيود والمحددات العالمية.
- مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية.
- سرعة تعديل السياسات والاستراتجيات وفق ديناميكيات البيئة العالمية.

ثالثاً: متغيرات وظروف منظمات القرن ٢١

إن أهم التحديات التي تواجه القيادات العالمية، وأهم ما يميز العصر الجديد.. هو انفتاح الاقتصاد العالمي، وسيطرة التقنية على كافة الصناعات والمنظمات والأعمال، ونمو السوق التنافسية في مختلف القطاعات، وتشجيع العمل الحر، وتخفيض الرقابة الحكومية على المؤسسات. ومما لا شك فيه أن توجه القيادات الإدارية نحو التغيير في هذا العصر الجديد لم يكن ترفاً ولا متعة، وإنما هو أحد متطلبات العصر الحاضر المتفاعل مع الضغوط المحلية والعالمية، وكذلك استجابة للتحديات المستقبلية التي تواجههم اليوم. ومن أجل معرفة متطلبات العصر، ومعرفة كيفية تحقيقها، فإنه من الضروري التعرف على أهم العوامل التي دعت إلى التغير والتحول العالمي كاستجابة للواقع المعاصر. وأهم تلك المتغيرات هو التحول إلى اقتصاديات السوق الحر، وخصخصة المؤسسات العامة، وظهور عدد من الاتفاقيات

الدولية، وثورة تقنية المعلومات، وتنامي العولمة، ونمو الشركات متعددة الجنسيات، والضغط السكاني، والتغير في هياكل القوى العاملة. وسنتحدث عن هذه المتغيرات بشيء من التفصيل فيما يلي:

١- التحول إلى اقتصاديات السوق الحر Open Market Economy

لقد أصبحت الأسواق الخارجية مطمعاً للدول القوية، ومحط أنظار الاقتصاديات العالمية المتينة، حيث تغير مفهوم هيكل الاقتصاد العالمي، والتجارة والاستثمار، واختلفت العلاقة بين الاقتصاد العالمي والاقتصاد المحلي، ولم يعد بالإمكان تطبيق السياسات التجارية المحلية بسهولة. وقد زاد من هذه التوجهات ظهور بعض الاتفاقيات الدولية التي تحكم وتقنن عمليات التحول نحو سوق عالمية حرة، والتي أصبحت تتهافت الدول النامية على الانضمام إليها دون النظر في نتائجها أو ما يمكن أن تؤول إليه الأحوال بعد توقيع تلك الاتفاقيات. وتسعى الدول القوية إلى إقناع العالم بأن التحول نحو اقتصاديات السوق الحر .. سوف يسهم في رفع إجمالي الناتج القومي العالمي بشكل كبير.

ولم يعد اليوم التحول نحو اقتصاديات السوق الحر أمر فيه خيار، وإنما أصبح أمر واقع تعيشه كل دول العالم بشكل أو بآخر. ومن أهم ملامح ذلك الواقع ما يلي:

- تحول العالم إلى خط إنتاج واحد ومتكامل، فقد أصبح بالإمكان اليوم.. تصنيع المنتجات أينما تتوفر المواد الخام .. إضافة إلى توفر المهارات والمعرفة الضروريتين، وذلك بإنتاج أجزائها المطلوبة في أرخص مكان يمكن صناعتها فيه. ثم شحنها للتجميع في أرخص مكان يمكن تجميعها فيه، مما جعل العالم يتحول إلى خط إنتاج متكامل، حيث نجد الجهاز الواحد مكون من عدد من القطع المصنعة في دول مختلفة.

- عالمية الإنتاج من حيث الشكل والمواصفات والمعايير القياسية، فقد ظهر في العصر الحديث توجهاً قوياً نحو تنميط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي، وذلك على غرار فطائر البيتزا هت، ومطاعم الوجبات السريعة، والمشروبات الغازية كالبيبسي والكوكاكولا، وساندويتشات الهمبرجر. وهكذا أصبح العالم أجمع.. يسعى نحو الاتفاق مع تلك النمطية والتغيير في منتجاته وخدماته، حتى نمط حكوماته بما يتفق معها، خاصة وأن ذلك قد يكون أحد شروط الانضمام إلى بعض الاتفاقيات العالمية. ومن الأنماط العالمية في الإنتاج والشكل .. ضرورة المطابقة لمواصفات معايير سلسلة ISO 9000.
- تخصص وتقسيم العمل بين الدول حتى في أدق أجزاء الإنتاج، وذلك بعد أن أصبحت بعض الدول ذات اختصاص في إنتاج سلع معينة، وبالتالي امتلكت زمام ذلك المنتج، واشتهرت دول أخرى بأعمال معينة أو بتقديم خدمات معينة وامتلكت زمامها. وقد أدى ذلك التخصص والتقسيم في الإنتاج والعمل. إلى تركيز الجهود في الدول المختلفة على اختصاصها وما تجيد عمله. فنجد – مثلاً– الولايات المتحدة الأمريكية متخصصة في الخدمات، والهند متخصصة في برامج الحاسب الآلي، ودول الخليج متخصصة في النفط والبتروكيماويات. ويرى بعض المفكرين أنه يمكن تقسيم دول العالم حسب التخصص، وتقسيم العمل إلى دول فئة (أ) وهي دول إنتاج وتجارة الخدمات والبحوث والتطوير، ودول فئة (ب) وهي دول الصناعات التقنية المتقدمة، ودول فئة (ج) وهي دول الصناعات الثقيلة والصناعات المكملة وصناعات التغذية، ودول فئة (د) وهي الدول الزراعية ودول النفط والمعادن والصناعات المرتبطة بها، ودول فئة (هـ) وهي الدول المستهلكة الأخرى.
- ظهور سوق عالمي واحد بنفس العملاء والموردين وبأسعار عالمية موحدة، فلقد أدى النظام العالمي الجديد الذي مكن من عرض جميع السلع والخدمات العالمية أمام العالم أجمع وبالتالي رواج ما يسمى بالتجارة الإلكترونية– إلى فتح أسواق العالم بجميع موجوداتها واحتياجاتها أمام بعضها البعض. ولذلك أصبح التبادل السلعي ميسور إلى حد كبير.. لتوفر كافة المعلومات عن أي سلعة، وعن أسعارها وتكاليف الشحن بطريقة ميسرة لم يسبق لها مثيل. ويدل ذلك على أن العالم أصبح سوق واحدة.. بنفس الموردين والعملاء، مما جعل أسعار المنتجات متقاربة إلى حد كبير بسبب المنافسة العالمية. وهناك بعض العوامل التي ساعدت على إيجار سوق عالمية موحدة. منها نمو السوق الإعلانية والدعائية عالمياً، وتوفر المعلومات عن المنتجات والمواد الخام بسهولة، وتيسير التحويلات وانتقال رؤوس الأموال والاعتمادات، وتزايد المنافسة العالمية للتصدير والاستيراد، والتوقيع على الاتفاقيات الدولية للتجارة الحرة، والتنافس السعري المبني على تقليل التكلفة ورفع مستوى الجودة وسرعة الأداء، ورواج فكرة الاندماج بين الشركات، ونمو الشركات الدولية متعددة الجنسيات.

- أصبح العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة، فقد تعاظمت أهمية المعلومات وتحول العالم إلى قرية معلوماتية عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، كما ازداد دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات وترشيدها. وقد زاد من تأثير التقنية المعلوماتية تطور نظم الحاسب الآلي والاتصالات، وتقنية الهندسة الوراثية وتطور برامج الذكاء الصناعي. ومن أهم المؤشرات التكنولوجية والمعلوماتية للقرية الكونية.. تضاعف قوة الكمبيوتر بشكل سريع، وانتشار شبكة الإنترنت عالمياً وزيادة عدد مستخدميها، ونجاح المؤسسات التعليمية في اهتماماتها بالبحث والتطوير، وتطور البنية الأساسية للاتصالات، وكثافة رأس المال، وانتشار صناعة الكمبيوتر، والزيادة الهائلة في عدد براءات الاختراع مما يدل على نمو الفكر الإبداعي.

- تدفق رءوس الأموال وانتقالها بسهولة، وسيطرة مؤسسات التمويل، حيث أصبح بالإمكان تحريك النقود مباشرةً عبر الكمبيوتر الشخصي من بلد إلى بلد .. مما أدى إلى تراجع فكرة الرقابة على حركة رؤوس الأموال. وهكذا بعد أن أصبحت رؤوس الأموال في متناول جهاز الكمبيوتر، أصبح بالإمكان أن تتعامل أسواق المعاملات المصرفية لتمويل التجارة العالمية في اليوم الواحد.. بأكثر مما كانت تتعامل به في شهور أو حتى في أعوام مضت. ومن الملاحظة – أيضاً– أن مؤسسات التمويل أصبحت تسيطر على كثير من القطاعات والنشاطات الاقتصادية، كما أنها ساهمت في استقلالية أسعار صرف العملات عن مؤشر الإنتاج والتجارة المحلية. ومن المؤشرات التي ساعدت على سهولة حركة رؤوس الأموال .. إتاحة مؤسسات التمويل العالمية فرص إقراض الأموال على الصعيد الدولي بشكل أكبر، وإتاحة فرص نقل وتحويل الأموال بدون رقابة، وزيادة سيطرة المؤسسات المالية الدولية على أكثر رؤوس الأموال العالمية، وارتباط أسواق المال العالمية ببعضها عبر محافظ الأسهم، وتهميش دور المراكز المالية المحلية والوطنية والإقليمية أمام المصارف العملاقة في العالم.
- ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية، حيث أدى توسع الاتجاه نحو الاستثمار العالمي إلى ظهور التكتلات الدولية وتعدد الفرص الاستثمارية للشركات كبيرة الحجم والجديدة نتيجة لفتح الاستثمار الأجنبي في معظم دول العالم. إن ما يدعم التكتلات الدولية هو قيام اقتصاديات قوية– مثل الأمريكتين– باستثمار مبالغ كبيرة جداً في اليابان ودول شرق آسيا، أو قيام الأوربيون واليابانيون والكنديون بالاستثمار في مشاريع ضخمة وشركات كبرى خارج دولهم. وقد أصبحت تلك الاستثمارات تشكل نوعاً من التحالفات الاقتصادية التي تؤثر على جميع جوانب الحياة في الدول المضيفة، كما أدت هذه التحالفات إلى ظهور تكتلات اقتصادية ضخمة مثل الاتحاد الأوروبي EU، دول النافت (NAFTA) أمريكا، وكندا

والمكسيك)، ودل الآسيان ASEAN (اليابان ودول جنوب شرق آسيا)، ودول التعاون الاقتصادي لآسيا الباسيفيكية أبيك APEC (وتضم ١٢ دولة من دول المحيط الباسيفيكي)، وأخيراً تجمع دول جنوب آسيا والقارة الهندية، وهي الدول الأكثر فقراً (سارك SARAC).

٣- خصخصة المؤسسات العامة

برز التوجه نحو الخصخصة على المستوى العالمي كوسيلة لإصلاح كثير من الاقتصاديات الضعيفة وكوسيلة للرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة. وهكذا أصبح هذا التوجه أحد المتغيرات العالمية، والتحديات المستقبلية التي فرضت الأوضاع الراهنة على القادة الإداريين التعامل معها. ويعتبر توجه كثير من الدول المتطورة والنامية والرأسمالية والاشتراكية .. إلى إعادة بيع بعض المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التابعة للقطاع العام إلى القطاع الخاص، كأحد التحولات الكبيرة في الفلسفة الاقتصادية التي تتبناها الدول إيماناً منها بأن ذلك سيحقق زيادة في كفاءة العمل الاجتماعي على نطاق الاقتصاد الوطني وقد جعل ذلك الإجراء القادة الإداريين لهذه القطاعات أمام تحد كبير جداً.

ويجب أن يدرك القادة الإداريون أنه يتوقع من الخصخصة أن تزيد من كفاءة التشغيل وترفع من مستوى الأداء، وأن ترفع عائدات الدولة وتخفض من نفقاتها، وتعمل على تحسين الهياكل التمويلية، وتزيد من حوافز الادخار والاستثمارات لدى الأفراد. ويتوقع أنها ستحسن مستوى رقابة الشركات على مستوى جودة وأداء العمل وترفع من مستوى استقلالية القرارات، وتزيد من فرص التوظيف، وتساعد في توسيع قاعدة التملك، وتنمي الاستثمارات وأسواق الأسهم واستخدام الموارد بكفاءة.

ولنجاح سياسة الخصخصة.. فإن الأمر يتطلب من القادة الإداريين نشر ثقافة القطاع الخاص– أولاً– بتلك المؤسسات، ثم تحديد دور المشاركة الأجنبية، وتوسيع الملكية،

والتسويق الفعّال للفكرة، ومراعاة عنصر التكلفة والتعويضات الاجتماعية، وإعادة التأهيل والتدريب لمن يتضرر من التخصيص.

ويجب على القادة الإداريين الإشراف على إصلاح أوضاع المؤسسات التي تتم خصخصتها عن طريق إعادة النظر في القوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة والتداخلات والازدواجية بين الإدارات، كما يجب عليهم تبسيط الإجراءات، وإعادة الهيكلة وإعادة صياغة الأهداف والاستراتيجيات، وتقويم الموارد البشرية وتدريبها وإعادة تأهيل من يحتاج إلى إعادة تأهيل منهم. كما يتوقع من القادة الإداريين العمل على تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة من ثقافة القطاع العام .. إلى ثقافة القطاع الخاص، والتوعية التامة لجميع العاملين بما يحدث وما يجب عمله تجاه ذلك التغيير.

٣- التوقيع على الاتفاقيات الدولية

أصبحت جميع الدول تشعر بأهمية انتمائها لهذا العالم، كما تبين أنه لا يمكن لأي منها أن تعيش بمعزل عنه، مما فرض عليها السعي إلى الانضمام إلى جميع الاتفاقيات والمعاهدات التي تتفق عليها دول العالم. ومن ضمن الاتفاقيات الأكثر تأثيراً على الأوضاع العالمية اليوم اتفاقية التجارة العالمية التي عرفت باسم الجات (GATT) والتي استمر التفاوض حولها أكثر من خمسين عاماً نتج عنها تحديد أسس ومبادئ التجارة العالمية، وتم على أثرها تأسيس منظمة التجارة العالمية World Trade Organization (WTO)، التي تشرف على تطبيق اتفاقيات التجارة العالمية المتعلقة بحرية التجارة وخفض الضرائب الجمركية وتعزيز المنافسة ومكافحة الإغراق وتوسيع قاعدة التجارة الدولية. وقد تم كذلك توقيع عدد كبير من الاتفاقيات الملحقة التي تتضمن حقوقاً والتزامات ثنائية ومتبادلة بين الحكومات المهتمة بالتجارة العالمية، بالإضافة إلى الاتفاقيات الدولية الأخرى التي تم توقيعها في إطار الأمم المتحدة، أو البنك الدولي، أو صندوق النقد الدولي أو غير ذلك من المؤسسات الدولية المهتمة بشئون العمال أو حقوق الإنسان وغيره.

وتعد اتفاقيات التجارة العالمية من أهم الاتفاقيات المؤثرة في القرن الحادي والعشرين والتي تم التوقيع عليها من كثير من الدول .. لأنها تدعو إلى خفض ألتعرفه الجمركية بحيث تصل إلى مستوى٣% – في المتوسط– على مستوى العالم، وتدعو إلى إلغاء القيود غير الجمركية مثل الحصص وأسعار الصرف وأسعار الفائدة، والتي تقيد التدفق الحر للخدمات والبضائع، وتدعو إلى تقنين عمليات التحول نحو السوق الحر لتعزيز ودعم النمو العالمي، وفتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية في جميع المجالات.

ومن الأشياء المهمة التي يجب أن يفهمها القائد الإداري في العصر الحاضر .. هو كيف تتم إدارة الاتفاقيات الدولية. ويجب إدراك أن إدارة الاتفاقيات تتم من خلال عدد من المنظمات التي تخصصت في ذلك. فمنظمة التجارة العالمية تدير الجانب الاقتصادي، وهيئة الأمم المتحدة تدير الجانب السياسي والتشريعي، وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير يديران الجانب المالي، والحلف الأطلسي يدير الجانب العسكري.

٤- ثورة تقنية المعلومات والاتصالات

يعد الكمبيوتر القوة المحركة لثورة القرن الحادي والعشرين (ثورة المعلومات والاتصالات) حيث أصبح العالم من حولنا أشبه بالقرية الصغيرة في جبال عسير، والتي أصبح بالإمكان أن نرى من نوافذ المترل فيها جميع العالم من حولنا. كما أصبح بإمكاننا الحصول على شتى أنواع المعلومات أياً كان مصدرها أو موقعها في وقت قصير جداً، بل وخيالياً في بعض الأحيان. لقد زادت قدرة الكمبيوتر على جمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها بصورة غير مسبوقة، مما أدى إلى ثورة في مجال المعلومات والاتصالات.

وقد نتج عن تلك الثورة ظهور العديد من الوسائل التقنية الحديثة كالأقمار الصناعية، والكابلات التلفزيونية والتلفونية، والفيديو، وأشرطة التسجيل الرقمية، وأقراص الليزر، والفاكس، والألياف البصرية، وطابعات الليزر، والتلفونات النقالة، وأجهزة النداء الآلي ..

إلخ. حيث جعلت هذه التقنيات قوة المعلومة موازيــة للقــوة السياســية أو الاقتصــادية أو العسكرية، وبالتالي أصبحت أحد تحديات المستقبل لأنها تحتم على القائــد الإداري التعامــل معها والاستفادة منها.

وقد كان أبرز ما يميز الثورة التقنية هو اتساع الشبكة العنكبوتية (الإنترنــت) وكثــرة مستخدميها. وتعتبر هذه الشبكة هي المركبة التي تمكن من الانتقال الحر في كل زمان ومكان، حيث تشكل طريقاً سريعاً لنقل المعلومات بين الوسائل التقنية المذكورة آنفاً.

ولعل من المهم للقائد الإداري في العصر الحاضر .. أن يتنبه لبعض سمات عصر الثــورة المعلوماتية، ومنها أن المعلومة أصبحت مصدر سلطة جديد، وأن أدوات عصر المعلوماتية هي الدماغ والأعصاب، وأن طريق التعامل فيها هو المبادلات الإلكترونية، وأن استخدام تقنيــة المعلومات أصبح في غاية اليسر والسهولة، كما أنها أصبحت مورد من موارد الدخل النــاتج عن طريق الرسوم وحقوق الملكية والأرباح، وأخيراً فإن ما يساعد علــى انتشــار التقنيــة والمعلوماتية... هو انخفاض تكلفة الحصول على تقنياتها بالرغم من أنها قد أصبحت عنصــراً جديداً من عناصر التجارة الدولية.

٥- تنامي ظاهرة العولمة (Globalization)

تشكل العولمة أهم المتغيرات والتحديات المعاصرة التي يجب أن يفهمها القائــد الإداري المعاصر ويتعامل معها. وتعتبر العولمة ظاهرة تتداخل فيها أمور كثيرة كالاقتصــاد والسياســة والثقافة والاجتماع والسلوك، وغير ذلك. ويكون الانتماء فيها للعالم كلــه عــبر الحــدود السياسية الدولية، وتحدث فيها تحولات على مختلف الأصعدة، مما يؤثر على حياة النــاس في كوكب الأرض أينما كانوا، والقاعدة التي تقوم عليها ظاهرة العولمة هــي إزالــة الحــواجز والحدود أمام حركة التجارة والثقافة لإتاحة حرية التنقل السلعي والفكــري دون قيــد أو شرط. والعولمة تعني- أيضاً- الإدارة الدولية لشئون العالم .. بما في ذلك قضايا الممتلكــات

العامة كالبحار والكواكب الأخرى والقارة القطبية الجنوبية وبيئة الأرض وتحركات ســكانها وقضية الفقر في العالم، وكبت الحريات أو انتهاكها، وقضية الجريمة المنظمة. إذاً، فالعولمة نظام عالمي ذو أبعاد تتجاوز دائرة الاقتصاد، وتشــمل المــال والتســوق والتبــادل التجــاري والاتصالات، كما تشمل مجالات أخرى كالسياسة والفكر والأيديولوجيات الــتي تنصــهر جميعها في الإستراتيجية الجديدة- العولمة.

وللعولمة عدد من الأبعاد المتعددة، ومنها ما يلي:

- البعد الاقتصادي المتمثل في فتح الأسواق لحرية التجارة وتنقل رؤوس الأموال.
- البعد الإعلامي الذي ظهر في تقنية الاتصال حتى أصبح الكون قرية صغيرة.
- البعد العلمي كتبادل المعارض العلمية والبحثية بين الدول المستخدمة.
- البعد الثقافي الظاهر في الدعوة إلى الحرية الفكرية والممارسات الثقافيــة، والتفــرد بالخصوصية والشعور بالذات، والحوار بلغة الذات مع النفس والناس.
- بُعد الملكية الفكرية المتمثل في حماية الحقوق والملكيــات الفكريــة دوليــاً بتطبيــق الاتفاقيات الدولية التي تنص على ذلك.
- بُعد الأخلاق والقيم الظاهر في نشر قيم وأخلاق القطب الواحد والدول القوية، وما تدعو إليه من تقييم جديد للأخلاق والديانات في مؤتمرات وحدة الأديــان، وغــير ذلك.
- البعد السياسي الذي برز من خلال الدعوة إلى المبادئ الديمقراطية كما يراها الغرب الرأسمالي وحمايتها عبر العالم.

ومن الأمور المهمة للقائد الإداري التحويلي .. أن يكون على إطلاع بما يمكن أن نسميه معرفة أسباب تنامي ظاهرة العولمة. إن معرفة القائد بتلك الأسباب يساعد علــى مواجهتــها والتعامل معها بشكل يخدم المنظمة. ومن تلك الأسباب ما يلي:

- انتهاء الحرب الباردة بزوال وتفكك الاتحاد السوفيتي.
- سيطرة المصالح الاقتصادية على العلاقات الدولية بدلاً من العسكرية.
- إنشاء منظمة التجارة العالمية.
- قيام التكتلات الاقتصادية العملاقة والشركات الكبرى متعددة الجنسيات.
- اكتساب الديمقراطية وحقوق الإنسان طابعاً عالمياً.
- بدء الثورة المعلوماتية وتعاظم دور التكنولوجيا.
- الاتجاه المتزايد نحو الخصخصة والاهتمام بالقدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.
- عالمية الإعلام والانفتاح الإعلامي بسبب الأقمار الصناعية والفضائيات.
- تصاعد الصراع الثقافي وظهور نظرية صراع الحضارات والثقافات.
- نمو الصراع الدولي الاقتصادي والتجاري والمالي والتقني وتعميق الانقسام إلى شمال وجنوب.
- نمو الاتجاه لحو محاسبة الحكومات، وفضح الفساد، والالتزام بالمعايير العالمية في الأداء.
- سقوط وإسقاط المؤسسات المالية الكبرى، وظهور أزمات اقتصادية عالمية بسبب أزمة النقد والمال العالميتين، وتفاقم أزمة الديون العالمية.
- الاهتمام بأزمة تلوث البيئة والتصحر والفقر، وغير ذلك من الأزمات العالمية. وإذا أراد القائد التحويلي أن يتعامل مع ظاهرة العولمة بالشكل المناسب، فإنه يحتاج إلى التنبه لعدد من الإجراءات التي ستساعده على مواجهة تحديات هذه الظاهرة، والتعامل معها بالطريقة التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.. دون أن تقبع في حفر التخلف ومستنقعات الروتين. وهذه الإجراءات هي ما يلي:
- تبنّي إستراتيجية تنموية تنافسية تُعني ببناء رؤية طويلة المدى، والتكيف مع ظاهرة العولمة والاستفادة من الفرص التي تتيحها.
- الاعتماد على المزايا النسبية للتنظيم أو الدولة، والاستفادة من دور الخبرة والتعلم.

- زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة للتغلب على المنافسة العالمية.
- تبني المعايير العالمية للمنتجات والخدمات المختلفة.
- الاستثمار في البحث والتطوير والتحول نحو اقتصاد السوق الحر.
- تقوية شبكات المشاركة والتبادل والتعاون الداخلي والخارجي.
- الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب وإعادة التأهيل.

٦- نمو الشركات متعددة الجنسيات

ليس هناك من القادة الإداريين من لا يتعامل مع الشركات الكبرى التي تنتشر فروعها عبر دول العالم المختلفة، والتي تعمل في مجالات عديدة. وللقادة الإداريين التعرف على هذه الشركات، فهي تعود ملكيتها إلى شركات أو أشخاص ينتمون إلى دولة أو عدة دول، وتأخذ هذه الشركات شكلاً من أشكال التحالفات التي تعبر القوميات والدول والقارات لتشكل قوة تؤثر على اقتصاديات العالم. وهذه الشركات تمتلكها في الغالب الدول الثمان الكبرى (أمريكا، وانجلترا، وفرنسا، وإيطاليا، وألمانيا، وكندا، واليابان، وروسيا)، وهي تسيطر على نسبة كبيرة من اقتصاد العالم، وعلى معظم قنوات التسويق العالمية، كما أنها تمتلك ثلث إنتاج العالم الصناعي، وكذلك أكثر من ثلثي إنتاج التقنية ومبيعاتها واستخداماتها في العالم.

ومما يميز هذه الشركات أنها تستخدم طرق الإنتاج الكبيرة التي تؤثر على الأسعار، وتخفض تكاليف الإنتاج، وتنفق هذه الشركات بسخاء على البحوث والتطوير وجهود الاختراعات، ولديها اهتمام كبير بالتدريب وإيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال، كما أنها تمتلك قاعدة كبيرة لتوزيع منتجاتها التي أصبحت نمطاً من أنماط العولمة عبر العالم، والأهم من ذلك كله أنها تستطيع أن تتحكم في اقتصاديات كثير من الدول مما يتيح لها مجالاً لتسهيل استثماراتها في تلك الدول.

٧- الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوى العاملة

لابد أن يدرك القائد الإداري التحويلي حجم التضخم السكاني العالمي، والذي وصل إلى مستوى لم يسبق له مثيل. فقد أصبح اليوم عدد سكان العالم يفوق السبعة مليارات نسمة، وسوف ينعكس ذلك على هياكل القوى العاملة التي تساهم في تفعيل اقتصاديات العالم، فضلاً عن أنها قوة استهلاكية في الوقت نفسه. إن الضغط السكاني المتولد عن الهجرات الداخلية بين المدن والهجر والقرى، أو الناتج عن الهجرات الخارجية من الدول النامية إلى الدول المتقدمة، أو من الدول الفقيرة إلى الدول الغنية، أمر يؤدي إلى الضغط على الخدمات التي تقدمها المؤسسات، بل وعلى الاقتصاد بوجه عام.

ومن المؤكد أن على القائد الإداري التحويلي أن يدرك العلاقة بين زيادة الإنتاج، والوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي العالمي، وكيف أدى ذلك إلى حركة سكانية كبيرة بين الدول المختلفة، وكيف ساعد في تغيير الديمقراطية السكانية للعالم. ويجب أيضاً- ملاحظة أن النمو السكاني يؤدي إلى زيادة الطلب على المؤسسات التعليمية والتدريبية، وكذلك أدى إلى زيادة نسبة البطالة والحاجة الملحة إلى توفير عدد أكبر من الفرص الوظيفية. وكذلك فإن الزيادة السكانية أدت إلى ازدياد عدد العاملين الجدد الداخلين إلى سوق العمل العالمي، بالإضافة إلى أن سوق العمل أصبح يتسم بارتفاع المستوى التعليمي وزيادة التخصص، الأمر الذي تولد عنه قوة دفع للتغيير في القوى العاملة في الشركات والمؤسسات المختلفة، مما أدى إلى تغير في هياكل القوى العاملة، وإلى ازدياد في نسبة البطالة، ورخص الأيدي العاملة، وبالتالي إتاحة فرص أكثر للمنظمات في الاختيار بين أكبر عدد من العمالة عند الحاجة إلى التعيين.

بعد نقاش المتغيرات والتحديات المستقبلية .. فإنه يتضح لدينا الحاجة إلى قيادات إدارية عالمية تحويلية تتولى تحويل منظمات اليوم من منظمات تقليدية إلى منظمات عالمية.. تستطيع

التعامل مع المستقبل بكل تحدياته. ويتبين حتمية معرفة القائد الإداري التحويلي بهذه المتغيرات وجوانبها المختلفة... ليستطيع تحويل منظمته وإحداث التغييرات المطلوبة. إن استجابته لمتطلبات التغيير أصبحت أمراً أساسياً وظاهرة مستمرة انطلاقاً من الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير لتنمية الموارد البشرية، ووضع سياسات مرنة ومتطورة.. لتعليم وتدريب المرءوسين في المنظمات العالمية.

رابعاً: التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن الـ٢١

لقد وضعت التحولات العالمية أمام القيادات الإدارية التحولية.. عدداً من التحديات التي سيكون عليها مواجهتها بقوة وذكاء. وقد حدد عبدالحميد (١٩٩٥م: ٢٣٥-٢٤١) تلك التحديات فيما يلي:

١- تحدي المنافسة:

إن هذا التحدي هو أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، وبالتالي على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة في السوق .. من خلال تخفيض التكلفة إلى أقل حد ممكن. والمنافسة تحد اقتصادي قديم يواجه القيادات في السوق المحلي والعالمي على حد سواء، بل أن المنافسة العالمية أكثر قوة نتيجة لتعقد السوق الخارجي، وتحوله إلى سوق مفتوح بفضل الاتفاقيات العالمية، كما أنه سوق تسيطر عليه التكتلات الاقتصادية. وتصبح قضية قدرات القيادات الإدارية العالمية التحويلية في التغلب على تحد المنافسة محصورة في قدراتها على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

٢- تحدي العولمة:

لقد أدى ظهور التحولات الاقتصادية، والتقدم التكنولوجي السريع.. في المواصلات والاتصالات.. إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، كما أدى ذلك إلى تطوير إطار أعمال منظم عابر للقارات، بحيث يؤدي إلى توحيد وتنافس أسواق السلع والخدمات وأسواق المال والتكنولوجيا. وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير .. خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تتجهز لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت. إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة .. تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

٣- تحدي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

عندما يكون الوضع تنافسياً وغير مستقر، فإن الحاجة تصبح ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل. وهذا أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية في القرن الحادي والعشرين. كما أن الأمر يعني – أيضاً– البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث في الحلول المناسبة. والاستخدام الأمثل للموارد يعني– أيضاً– للقيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي فاقد أو هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد الواجب المحافظة عليها.

٤- تحدي الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة .. هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي. خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت

الجودة– أيضاً– هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية. ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادات الأيزو المختلفة.

٥- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجية ومنتجاتها الحديثة .. أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلاف والتقنيات واستخدامها الاستخدام الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي .. هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عدداً من الميزات الهائلة .. كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتحقيق المرونة في التصميم والإنتاج. إن وجود المنظومة التكنولوجية المناسبة.. يساعد القيادات الإدارية التحويلية على إيجاد قدرة تنافسية لمنتجاتها عن طريق خفض التكاليف، وتنويع المنتجات، والأخذ بأسلوب الجودة الشاملة، والوقوف على متطلبات السوق المحلية والعالمية.

وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وإدارة الموارد البشرية، وعلى تكامل المشروع.

٦- تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرارات في القرن الحادي والعشرين .. يتميز بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ

القرار إنما- أيضاً- على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

خامساً: القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية

أدى تطوير القائد الإداري لذاته ولأدائه وتعامله مع المتغيرات العالمية المعاصرة .. إلى أن أطلق عليه البعض بالقائد التحويلي. ومن المؤكد أن التعرف على مفهوم القائد التحويلي بشكل أكثر تفصيلاً .. سيساعد على فهم الكيفية التي تطور بها مفهوم القيادة الإدارية .. من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين، وما أدى إليه ذلك التطور من تغيير في مواقف القائد وتعاملاته ومسئولياته ومهامه في التنظيم الإداري. إن المقصود بالقائد الإداري التحويلي هو كما يقول الهواري(١٩٩٩م:٤٧) ذلك القائد الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، ويستثير في الأتباع الهمم العالية، والوعي بالقضايا العالمية الرئيسة .. في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم.

بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في القرن الحادي والعشرين، نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف .. لتحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن. وحيث أنه يكتنف تغيير المنظمات صعوبات كبيرة نظراً لأنها بطيئة الحركة- كالأفيال تماماً كما قال بيلاسكو(Belasco,1990)، فإنه يجب أن ندرك بأن تغيير المنظمات يشبه إلى حد كبير تعليم الفيل الرقص، فالفيل بطيء الحركة ولا يستجيب ما لم يرى النار التي تدفعه إلى تعلم الرقص. وكذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات .. لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة .. حتى ترى ناقوس الخطر الذي يشبه النار عند الفيلة وبالتالي تسعى إلى التغيير.

وهكذا فإنه من السهل جداً على القائد الإداري. قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات .. وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير .. حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري. ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد .. كما بينها كوتر (Kotter,1990) فيما يلي:

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى .. مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- لابد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين .. لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة. ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
- لابد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية .. ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلاً من تهيئة التنظيم فقط.
- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات. من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

ويرى فريد النجار(١٩٩٥م) أن التغيرات والتحديات المستقبلية.. قد دعت إلى حدوث تحول في رؤية القادة الإداريين نحو العالمية، وذلك لزيادة قدرتهم على التعامل مع تلك التوجهات الدولية الجديدة. وهكذا فإن القيادة المعاصرة اليوم.. في حاجة إلى التحول نحو العالمية للأسباب التالية:

- زيادة القدرة على مواجهة المنافسة الدولية، وتحسين المركز التنافسي.
- الاستفادة من الفرص التسويقية الدولية.
- تجنب المخاطر والأزمات الدولية.
- التوظيف الأمثل للموارد الوطنية.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وفرص التجارة العالمية.
- إدارة الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

- إدارة التكنولوجيا المستوردة.
- زيادة وتنمية مهارات التفاوض وحسم النزاعات.
- ضمان عائد مناسب من العلاقات الاقتصادية مع التكتلات المختلفة.
- إدارة التغيير وتحويل المنظمة إلى مستوى المنظمات العالمية.

سادساً: حاجة القائد الإداري التحويلي إلى التغيير

إن على القائد الإداري التحويلي العمل على تحويل منظمته ونقلها إلى مصاف المنظمات العالمية المتطورة، وذلك انطلاقاً من أحد مهامه الوظيفية التي هي إحداث التغيير استجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، خاصة وأنه يدرك الحاجة إلى التغيير، فالقائد التحويلي يشكل في حد ذاته عنصراً من عناصر التغيير. ويقول تيشي وديفانا (Tichy& Devanna,1990) إن الحاجة عند القادة التحويليين إلى التغيير تبرز من خلال ما يلي:

- تصلب بعض القادة الحاليين، ويعني ذلك عدم اعتراف القائد الحالي بأن الواقع يحتاج إلى تغيير في ظل عدم وجود من يواجهه .. بالحقيقة التي يدرك من خلالها سوء الأحوال التي تعيشها المنظمة، وهنا يأتي دور القائد التحويلي الذي يقدم المعلومات الحقيقية لمتخذي القرار لإدراك الحاجة إلى التغيير.
- تطوير رؤى فكرية خارجية، ويتم ذلك من خلال تطوير شبكات فكرية خارجية. لدى بعض الأشخاص لمواجهة الأفكار التقليدية التي عادة يجتمع حولها القادة التقليديون في العمل والإدارة، ولبناء جهاز إداري مؤثر.
- زيارة المنظمات المتحولة، حيث تأتي تلك الزيارة للمنظمات المشابهة الداخلية أو الخارجية. كعامل مؤثر على القيادات .. لتبني التوجه التحويلي. ومن أهم الزيارات التي تؤثر على توجه القيادات تلك الزيارات التي يقوم بها القادة التحويليون وغيرهم

من الموظفين .. من مختلف المستويات الإدارية للمنظمات والمصانع في الدول المتقدمة.

- التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة، ويتحقق هذا التعامل الحكيم بتلطف القائد التحويلي في التعامل مع مصادر المقاومة وبشكل فردي، خاصة أن التغيير يهدد الكثير من الأفراد، وبالتالي فمن المتوقع مقاومته إذا لم يتم شرحه وتوضيحه لهم، والتخفيف من حدة مقاومتهم له.

وقد حدد عبدالرحمن (١٩٩٥م: ٢٠) بعض سمات القدرة على التغيير والتجديد والابتكار المطلوب توفرها في القائد الإداري التحويلي فيما يلي:

- المبادرة والأخذ بزمام الأمور.
- التكيف مع التغيير السريع والحاد في عالم الإدارة.
- التصرف الفعّال لتحريك المنظمات إلى الأمام.
- التعامل على أساس تعظيم المنافع المشتركة.
- القدرة على بناء المنظمات وتقويتها من الداخل.
- التعرف على المشكلة الحقيقية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المطلوب.
- القدرة على توقّع ردود الفعل على القرارات الصادرة من القائد.
- القدرة على المزج بين القيادة والإدارة بنسبة تتفق مع الموقف.
- القدرة على إبعاد شبح الخوف عن بيئة المنظمة.

سابعاً: خصائص ومهام القائد التحويلي

يتميز القائد التحويلي (Transformational Leader) بعدد من الخصائص التي حددها باس (Bass, B.1990) وبينس (Bennis,1989) فيما يلي:

١- هو شخص ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية، وله جاذبية شخصية، ويجب أن ينتمي إليه الناس كما يحب أن يقلدوه، ويثقوا فيه، ويحترموه. وقادراً على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

٢- القائد التحويلي ذو شخصية إلهامية، يشجع التابعين ويستثير فكرهم. وعلى درجة كبيرة من الاهتمام بالأشخاص على المستوى الفردي، ويسعى لأن يساعدهم على تحقيق احتياجاتهم حسب تطورها، كما أنه يرقى بحاجاتهم إلى أعلى .. عندما يدعوهم إلى التفكير فيما يلي الحاجات الحالية، فهو يعمل على توسيع محفظة حاجات العاملين.

٣- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده .. هو نقل الناس نقله حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية، مما يجعله يتمتع بإحساس وإصرار ذاتي عال.

٤- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة، وهو واقعي وصريح مع الآخرين، ويؤمن بقيمة الناس، وحساس لمشاعرهم، ويعمل على تقويتهم.

٥- يتميز القائد التحويلي بأنه مؤثر جداً في الناس.. عندما يحدثهم، مما يجعل الآخرين ممن لا يستطيعون الحديث .. يشعرون بأنه يعبر عما في أنفسهم. ويعطي اهتماماً كبيراً وعناية خاصة .. لذوي الاحتياجات الخاصة من التابعين على المستوى الفردي.

٦- يستثير هذا القائد أفكار التابعين وعقولهم، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم، ويطلب منهم تحديد رؤى شخصية مستقبلية، وتحديد رسائل واستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤى.

٧- إنه قادر- دائماً- على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

٨- يسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية .. تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

٩- القائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة، لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين. ويضيف عماد الدين (٢٠٠٤: ٣١ - ٣٢) ما يلي:

١٠- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المنظمة وفعالياتها كافة، مثل: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.

١١- قادراً على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء التنظيمي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.

وقد حدد الهواري (١٩٩٩م: ٧١) مهام القائد التحويلي فيما يلي:

- إدراك الحاجة إلى التغيير، ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها.
- صياغة الرؤية والرسالة، فالقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يراه في الأفق البعيد، مما يجعله يطلب كتابة ذلك الطموح

الذي يرى أن سيحقق للجميع نقلة حضارية.. تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية.

- اختيار نموذج التغيير ومساراته، ويتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة .. في تلك الأفكار التي سبق تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة. كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.
- تكوين الإستراتيجية الجديدة، لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ في الحسبان التهديدات المتوقعة، والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف، ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم.
- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة، وذلك أن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية.. لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً، وأصبح يتطلب التزاماً برؤية ورسالة وإستراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على بيع أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط.. وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار والتحمس لها، وهذا لن يأتي إلا إذا وجد القائد ثقافة جديدة، وعزماً أكيداً من العاملين على تبنيها.
- إدارة الفترة الانتقالية، فإذا لاحظنا بأن التغيير لا يحدث في يوم أو ليلة، فإن ذلك يعني أنه يمتد خلال فترة زمنية ليست بالقصيرة، وهذا يتطلب من القائد التحويلي إدارة تلك الفترة بإيجابية ونجاح تامين، إن على القائد أن يدرك بأنه ليس من السهل

التخلص من القديم والانتماء له، والارتباط بوهم عظمته، واستبدال ذلك كله برؤية ورسالة وإستراتيجية جديدة، وكذلك تغيير ثقافة المنظمة واستبدالها بثقافة جديدة تماماً.

وحيث أن جهود القيادة التحويلية هذه تشمل الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي، فأنه يمكن تفصيل ذلك على النحو الآتي (الزهراني، ١٤٢٩ هـ: ٤١):

١ – الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة، والتي تتضمن تأثيرًا غير مباشر على التحسين والتطوير في العمليات التنظيمية.

٢– الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المنظمة، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني الذي ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فروق ملموس في العمليات التنظيمية، خاصة جهود إعادة بناء الثقافة التنظيمية باعتبارها تستند إلى العلاقات بشكل رئيس، حيث تتطلب تدخلاً مباشرًا لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه.

ثامناً: عناصر عملية القيادة التحويلية

حدد رينسميث Rhinesmith (١٩٩٣م) بعض العناصر الهامة لعملية القيادة التحويلية فيما يلي:

١– إدارة التنافس:

تتمثل إدارة التنافس في القرن الحادي والعشرين .. في إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، حيث تقوم بتجميع المعلومات على مستوى عالمي وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات .. لزيادة الميزة التنافسية وتحقيق ربحية أكبر. وتشمل عملية إدارة التنافس ما يلي:

– وضع معايير النجاح الحاكمة بشكل شمولي.
– وضع نظام معلومات شخصية ونظم معلومات تنظيمية.
– وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
– تحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة أحداث وممارسات المنافسين.

٢– إدارة التعقيد:

يعني ذلك قدرة القائد على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة. بغض النظر عن درجة التغير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف والمصالح وتوسع المنطقة الجغرافية. ويمكن أن يتم ذلك إذا اتبع القائد الخطوات التالية:

– إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
– استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
– محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

٣– تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:

إن التوجه العالمي للمنظمات يخلق فجوة خطيرة في المنظمة .. تظهر في القناعات والقيم والسلوكيات المرتبطة بسلوك العاملين في المنظمة، وتشكل ثقافة المنظمة العالمية العنصر الهام الذي يجعل العمليات المعقدة في المنظمة مربوطة ببعضها البعض. ولتحقيق التكيف مع التوجه العالمي.. على القائد أن يقوم بما يلي:

– وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
– تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
– تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

٤– إدارة فرق العمل العالمية:

إذا أرادت القيادة التحويلية لمنظمات أن تعمل على مستوى عالمي، وأن تتعامل مع المنظمات من مثيلاتها على مستوى العالم، فإنها يجب أن تشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل

العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية.. ناهيك عن توفر المهارات اللغوية اللازمة، وذلك لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتفاعل معها.

٥- إدارة المفاجآت وعدم التأكد:

لقد تبين أن أحد سمات القرن الحادي والعشرين .. تتمثل في التغير المستمر وكثرة المفاجآت، واتخاذ القرارات في بعض الحالات دون التأكد من النتائج التي يمكن أن تسفر عنها. ولذلك فإن على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغييرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة وغير الأكيدة. إن هذا كله يتطلب من القادة قدرة فائقة على إدارة عملية التغيير بصفة مستمرة، وذلك استجابة للمنافسة العالمية الحادة.

٦- إدارة التعليم والتدريب المستمر:

تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبي مستمر في المنظمة؛ وذلك لما تكون عليه الأحوال من عدم استقرار، ولكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات. ومما لا شك فيه أن ذلك التغيير يؤدي إلى تكوين بيئة متغيرة .. تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها، ويستدعي ذلك ضرورة وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي المستمرين. وحتى يتأكد القائد التحويلي من وجود نظام للتعليم والتدريب الشخصي والتنظيمي. لابد له من وقفة مع الذات، ومع أحوال المنظمة لتقييم الوضع، وللتأكد من صلاحية ذلك النظام، أو العمل على تطوير نظام تعليمي تدريبي للأفراد.. ليتفق مع التوجهات العالمية.

تاسعاً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية وتحدياتها

يجب عند بناء القيادة التحويلية تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري.. حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه. ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية للقرن الحادي والعشرين .. إعداداً جيداً متكاملاً مستجيباً لمتطلبات التطور العالمي. ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري(Oakley and KRUG, 1991:191-214) ومنها ما يلي:

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية في إطار عولمة القيادات الإدارية. ومن تلك المهارات والقدرات ما ذكره كوزس وبوسنر Kouzes and posner (١٩٩٥م: ٣١٧-٣٤٠) حيث أكدا على ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية، والقدرة على المبادأة ولابتكار والإبداع، والقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التغيير والتطوير الإداري، والقدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة، والقدرة على التنفيذ بكفاءة وفاعلية وجودة عالية، والقدرة على

المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق، والقدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

ليست القيادة التحويلية بالمهمة السهلة، حيث أنها عملية معقدة ومتشابكة في عناصرها، ومتداخلة في مكوناتها، فهي تتطلب الإبداع والابتكار في ممارساتها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين، هما: حماس القادة من جهة، والتزام المتأثرين بعملية التغيير الذي تقوده هذه القيادة من جهة أخرى. إن عملية التحول في المنظمات، سواءً تضمنت إعادة هندسة نظم العمل، أو إعادة هيكلة المنظمة، أو برنامجاً طموحاً ومستمراً لإدارة الجودة الشاملة، هي عملية معقدة ونشطة ومركبة، وقد تُواجه بمعوقات عدة، كما قد لا تحقق النجاح المنشود منها، بالرغم من الجهود الجادة التي يبذلها القادة التحويليين في هذا المجال (القواسمه والبدارين، ٢٠١١: ٥٨٤).

- إن السبب الرئيس في فشل العديد من جهود القيادات التحويلية في المنظمات المختلفة هو الإفراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي الفعال. فمعظم المديرون يتقنون دور المدير بصورة جيدة، ولكنهم لا يمارسون دور القائد التحويلي بشكل فعال. إنهم يقومون بعمليات التخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شئون الأفراد والرقابة وحل المشكلات اليومية، أي ممارسة جميع المهمات التي تدخل في صلب العملية الإدارية التي تحقق الأهداف على المدى القصير، ولكنهم عندما يتعلق الأمر بقيادة برامج التطوير وتحويل المنظمة قد لا تسعفهم هذه المهارات الإدارية في تحقيق النجاح المأمول. وقد عرض عماد الدين (٢٠٠٤: ٣٥ – ٣٦) مجموعة من التحديات التي تواجه بعض القيادات نتيجة لأخطاء يقعون فيها فتؤدي إلى فشل جهودها في تحقيق النتائج المستهدفة. وهي على النحو التالي:

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمنظمة، وحدوث نوع من التراخي أثناء العمل، فالقيادة الراضية عن ذاتها وإنجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة، ولا تحشد الطاقات الضرورية، ولا تعد البرامج الملائمة لاحداث التحويل المطلوب في المنظمة.
- غياب التحالف القوي بين القيادات التي تملك السلطة والقوة من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم، وبين الناس الذي ينفذون توجيهات القادة لتحويل أقوالهم ومقترحاتهم إلى أفعال وممارسات.
- الافتقار إلى رؤية أو ضعف القدرة على توصيلها، فبدون وجود الرؤية الواضحة الشاملة المتكاملة حول ماهية التحول ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك، وتبقى جهود القيادة مقتصرة على وجود قائمة من المشروعات المتفرقة غير المنسجمة، والتي تتطلب وقتاً وجهداً ومالاً، وقد تسير في اتجاهات متعارضة. كما أن نجاح القيادة التحويلية يتطلب أناساً راغبين في التغيير والتطوير، ولكنهم لن يفعلوا ذلك إذا لم يفهموا سبب التغيير ومغزاه، ودورهم في إنجاحه، وأثره على مصلحة المنظمة وأهدافها، ومصالحهم وأهدافهم الخاصة.
- وجود مجموعة من العقبات الإدارية، فالقيادة الناجحة تتطلب عملاً تكاملياً تنفذه مجموعة كبيرة من العاملين بتوجيهات القيادة. وقد تفشل جهود القيادة التحويلية في التغيير بسبب العقبات التي يتم وضعها في طريقهم من هؤلاء الناس. وهناك عقبتان رئيستان في هذا المجال، هما: البيروقراطية السائدة في المنظمة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى داخل المنظمة أو خارجها ذات نفوذ كبير تتعارض مصالحها وغاياتها الخاصة مع هدف القيادة التحويلية.
- عدم تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة على المدى القصير أو بشكل سريع، فقد تفقد القيادة الجهود المبذولة لتبني استراتيجيات العمل أو إعادة هيكلته قوة الدفع إذا لم تكن

هنالك مجموعة من الأهداف التي يتم إنجازها على المدى القصير، والتي يُشاد بها ويستند إليها كأدلة عملية على إمكانية النجاح، فبدون وجود هذه الانتصارات في الأجل القصير قد يفقد الناس إيمانهم بضرورة تدخل القيادة التحويلية لتغيير المنظمة وينضمون إلى صفوف الفئة المقاومة للتغيير.

– الفرح بالنصر الأولي الكبير وسرعة الإعلان عنه، فبعد العمل الجاد والجهد المضني لتنفيذ أحد برامج التغيير في المنظمة، ونتيجة للإعلان المبكر والسريع عن النصر والنجاح مع أول تحسن ملحوظ في الأداء، قد يغري ذلك العاملين ويدفعهم للتراخي وضعف التركيز وتراجع الالتزام بالخطة، مما يؤدي بالمنظمة الى أن تعود لسابق عهدها وممارساتها القديمة.

– عدم قدرة القيادات التحويلية في إحداث تغيير في جذور ثقافة المنظمة، فإذا لم تقم القيادات التحويلية بتأصيل التغيير وترسيخه في جذور الثقافة التنظيمية ليصبح جزءاً منها، فأن الجهود القيادات التحويلية لإحداث التغيير والتطوير لن تحقق النجاح المنشود.

– مقاومة الآخرين لجهود القيادات التحويلية للتغيير، ومعارضتهم له، وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثة لأسباباً عدة، من أبرزها:

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- الميل للمحافظة على أنماط السلوك والعادات والتقاليد المألوفة.
- عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، أو عدم القدرة على إدراك جوانب القوة في الوضع الجديد المؤمل حدوثه نتيجة لعملية التغيير.
- خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية، والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المكتسبة المرتبطة بالوضع الحالي القائم.

- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة، أو إحساسهم بأنه قد تم استغلالهم أو أنهم مجبرين على ذلك.
- الخوف من مخالفة معايير أو مستويات معينة من السلوك أو الأداء تفرضها قيم المجموعة، والخوف من مطالبتهم بتطوير علاقات عمل وأنماط سلوكية جديدة.
- تعود العاملين على تصريف شؤونهم بطريقة معينة، والأداء ضمن مستوى معين من الإنجاز، والخوف من ارتفاع مستوى الأداء الذي تتطلبه عملية التحول هذه.

عاشراً: الفرق بين القيادة التحويلية والقيادات الاخرى

القيادة التحويلية تجسد نظاماً غير خطي مفتوح، أساسة علاقة التحفيز والإلهام، والاحترام المتبادل بين القائد والتابعين، إذ يسمح من خلاله القائد لإحداث التغييرات وإدخال الابتكارات وتطبيق الإبداعات. وبناء على ذلك فأنه يتضح الفارق بين القيادة التحويلية وغيرها من القيادات فبينما تركز القيادة التحويلية على الأهداف وإداث انتقال جذري مخطط، أي إحداث تحولاً في أهداف المنظمة مما يقود لتحول في أداء وعمليات المنظمة حتى تواكب ذلك التحول في تلك الأهداف، تركز القيادة الاخرى على العمليات، إي احداث تغييراً وتطويراً في العمليات التنظيمية مما يؤدي لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويمكن القول أنه وإن كانت القيادات التحويلية وغيرها تهدف الى تحسين وضع المنظمة وتطوير أدائها، إلا أن الاختلاف يكمن في كيف يمكن الوصول إلى ذلك. فالقيادة التحويلية تفترض أن حدوث تحولاً في المنظمة يأتي من خلال تحويل الأهداف أي اعادة تعريفها وبحث مدى ملائمتها في ظل أوضاع وظروف متغيرة باستمرار. وقد ميز عباس (٢٠٠٤، ٣٠–

٣١) بين القائد التحويلي وغير التحويلي (التقليدي) في صور مجموعة من الأبعاد السلوكية ، كما يوضح الجدول الآتي:

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير المأمول	تنبثق من الوضع القائم دون تغييرات
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في العمل المخاطر	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل ومن أساليب عمل لتحقيق الأهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح استخدام الوسائل القيادية
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة .

- المصدر: العزاوي واخرون (٢٠٠٦).

(حالة ٧)

التقنية وضعته في قائمة أثرياء العالم (*)

في عالمنا أشخاص برزوا في قوائم المال والأعمال على مستوى العالم، كلنا نعرف أسماءهم لكننا نجهل تفاصيل حياتهم .. كيف بدؤوا .. كيف وصلوا إلى قائمة أثرياء العالم .. كيف أصبحوا مشاهير في عالم المال والأعمال.

في هذه الحالة، سوف نتعرف على شخصية مهمة جداً. في عالم تقنية المعلومات. هذه الشخصية مهمة جداً، في عالم تقنية المعلومات. هذه الشخصية الفذة لم يكن لها دور كبير في عالم الإنترنت والتقنيات إلا بمحض المصادفة، فهي مجرد فكرة ظهرت في خاطره أثناء دراسته في إحدى جامعات الولايات المتحدة الأمريكية. تلك الشخصية هي لرجل أعمال أمريكي لم يتجاوز سنة الثلاثة عقود (هو وشريكه) وهو أحد مؤسسي مرحك البحث الشهير عالمياً "غوغل".

فيما يأتي، نستعرض جزءاً من حياته، وكيف تمكن هو وزميله الروسي الأصل من ابتكار وإنشاء الموقع الذي يشار له بالبنان عند تفقد ضالة أحدنا المعلوماتية على الشبكة العنكبوتية وما تحويه من الخضم الهائل من المعلومات القيمة.

اسمه "لورينس إدوارد بيج"، واختصاراً يدعى "لاري" ولد "لاري" في مدينة "لانسنج" بولاية "ميتشغان" بالولايات المتحدة الأمريكية في السادس والعشرين من شهر "مارس" لعام ١٩٧٣م في مدينة "لانسنج" بولاية "ميتشغان" الأمريكية، ويعمل حالياً رئيساً للمنتجات في شركة "غوغل" العملاقة. لقد كان لنبوغ "لاري" في هذا المجال أساس قوي حيث إن أباه الراحل الدكتور "كارل فيكتور بيج" كان بروفيسوراً في علوم الحاسب الآلي والذكاء الاصطناعي بجامعة ولاية "ميتشغان" ومن أوائل من درسوا علوم الحاسب، وأيضاً والدته "غلوريا" كانت تحاضر في الجامعة نفسها في علوم البرمجة وكانت أيضاً تعمل مستشارة في القواعد المعلوماتية كما تحمل درجة الماجستير في التخصص نفسه، ومما كان له الدور الكبير في ترعرع ذلك الفتى "لاري" العلمي هو أن المنزل الذي كان يسكنه مليء بالحاسبات الآلية الشخصية

(*) صالح سليمان بن حيدرة، تجارة الرياض، العدد ٥٣٧، جمادي الأولى ١٤٢٨هـ، يونيه ٢٠٠٧م ، ص٨٤.

القديمة، وكذلك بالمجالات والنشرات العلمية التي انهمك "لاري" في قراءتها وتعلمها. ومن المثير للعجب أن اخاه الذي يكبره سناً كان ممن برع أيضاً في التقنية وأصبح رجل أعمال ناجحاً في الإنترنت، وقد أسس المجموعات الإلكترونية للتراسل المعروفة والتي فيما بعد بيعت لشركة "ياهو" المعروفة بنصف بليون دولار!

ويرجع البعض سبب نجاح "لاري" في التقنية وعلومها لأسباب جينية، كما ذكرنا، حيث إنه تعامل مع الحاسب منذ صغره، فوالده الدكتور"كارل" كان مولعاً أيضاً بالحاسبات الآلية، وقد أعطى لابنه "لاري" حاسباً شخصياً عندما كان في سن السادسة من عمره! وقد أخبر "لاري" عن نفسه أنه عشق الحاسب بالفعل وأنه كان أول تلميذ في مدرسته الابتدائية يقوم بتسليم واجبه المنزلي مطبوعاً بالحاسب الآلي.

كانت حياة "لاري" العلمية مليئة بالإثارة والمتعة، حيث درس المرحلة الابتدائية في مدينة "مونتسوري"، وكان منذ صغره مبهوراً بالمخترعين، وكان دائماً ما يتساءل عن كيف لم يلاق هؤلاء المخترعين حظهم من التقدير اللازم رغم ما أحدثوه من ثورة في تغيير الحياة اليومية للبشر، كما كان الفتى مهووساً أيضاً بقراءة السير الذاتية لهؤلاء العلماء خصوصاً سيرة المخترع الشهير "نيقولاتيسلا"، وهو أحد الأسماء البارزة في عالم الكهرباء والهندسة.

التحق "لاري" بعد تلك الفترة بجامعة "ميتشغان" بمدينة، "آن أربور" حصل خلالها على درجة البكالوريوس في الهندسة بمزيد تركيز على هندسة الحاسوب ثم حصل على درجة الماجستير من جامعة "ستانفورد". ويذكر أنه اكتسب أثناء دراسته الجامعية خبرة كبيرة في كيفية التعامل مع الآخرين وفنون القيادة من خلال الأنشطة الطلابية ودورات تدريبية متخصصة، وبعد تخرجه في الجامعة، توجه لإكمال دراسته العليا في تخصص علوم الحاسب بجامعة بستانفورد في "بالو ألتو" بولاية "كاليفورنيا". وأثناء عمله بمشروع بحثي لنيل درجة الدكتوراه، التقى زميله، وفيما بعد شريكه، "سيرجي برين" واشترك معه في مشروعهما الذي كان عبارة عن "تحليل محرك البحث ذي الارتباطات التشعبية على نطاق واسع"، أو بشكل أكثر سهولة، "تحليل محرك البحث". حيث تعاون كل من "لاري" و"سيرجي" على ابتكار خوارزمية بحث معقدة، أطلق عليها"Page Rank"، وهي خوارزمية تحلل الصفحات والروابط وعلاقة كل صفحة بالصفحات الأخرى من أجل تحديد ترتيب الموقع الفردي. كذلك تقوم الخوارزمية بتحليل الكلمات في الصفحة نفسها.

ونتيجة لهذا المشروع لنيل درجة الدكتوراه في هندسة الحاسب، بدأت فكرة إنشاء موقع الإنترنت الشهير "غوغل" تتبلور. وفي عام ١٩٩٨م، أسسا شركتهما في الجامعة نفسها ابتداءً حيث كان يستخدم

محرك البحث في الجامعة فقط، وقد اكتسب شهرة كبيرة هناك، وبعدها انتقل إلى الشبكة العنكبوتية ليستخدمه كل شخص على وجه الأرض. ومن المثير للسخرية أن "لاري" لم ينته بعد من الحصول على درجة الدكتوراه! ويرجع ذلك إلى النجاح الكبير الذي حققه هو وزميله في الشركة العملاقة الآن. نعرض في العدد القادم من المجلة سيرة شريكه "سيرجي برين"، وعن الكيفية التي تعمل بها شركة "غوغل"، وكيف تجني أرباحها، ومزيداً من التفاصيل.

قدرت مجلة " فوربز" الأمريكية – كما هي عادتها كل سنة – في عام ٢٠٠٧ ثروة "لاري" بـ١٦,٦ بليون دولار، محرزاً بذلك الرقم الثالث عشر من بين أغنياء أمريكا والرقم السادس والعشرين من بين أغنى أغنياء العالم تماماً خلف شريكه "سيرجي برين". وفي عام ٢٠٠٧م، حددت مجلة "البي سي" العالمية PC World، قائمة الخمسين شخصاً الأكثر أهمية في الشبكة العنكبوتية، وقد علا المركز الأول هو وزميله "سيرجي" والرئيس التنفيذي لشركتهما "أيرك سكيميدت" الذي عين في عام ٢٠٠١ لإدارة الشركة. كما أطلق عليه المنتدى الاقتصادي العالمي بأنه "قائد الغد العالمي".

من أقوال "لاري" المفيدة والتي شكلت فلسفته خلال مرحلة بناء نجاحه المتمثل في نجاح شركة "غوغل": "إن هدفنا الأساسي هو تنظيم معلومات العالم وجعلها ذات فائدة وفي متناول الجميع عالمياً"، و"لا يفترض أن تكون شركتك بمفردك لتطوير ما تصبو إليه"، و"إذا كنت تملك منتجاً يستخدم فعلاً بكثرة، فلربما يكون ذلك المنتج فكرة جيدة"، و"اخترنا هذه المهنة، لأننا نتعامل مع معلومات كثيرة جداً، إضافة إلى أننا نستمتع بها"...

الفصل السادس
القائد الإداري وفريق العمل

(حالة ٨)
التفكير الإبداعي (*)

نحن بحاجة إلى وجود الإبداع على كافة المستويات، وكل فرد في شركة، أو مدرسة، أو غير ذلك قادر على أن يكـون مبدعاً بكل سهولة، وقد رأيت أن أكثر المعلومات والمعارف تؤيدها القصص وترسخها المواقف.

لذا حاولت أن أجمع عدداً من المواقف الإبداعية التي رأيت أنها تثري البحث لعلها تفتح آفاقاً جديدة للتفكير لدى القـارئ الكريم.

لقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم مدرسة إبداعية لوحدة؛ لقد جمع بين توليد الأفكار الإبداعية وتحفيزها وتشجيعها وتطويرها.

لقد فاجأ قريشاً بأمور أذهلتهم، وإبداعات لم يكونوا يعرفوها فتعجبوا منها كل العجب... ولست بصدد استعراض كل ما ورد في سيرته العطرة من أعمال كان صداها وواقعها قوياً ومفيداً إلى يومنا هذا، وليس حـديثي في مجـالات التشـريع والعبادات ولكن في مجال الدنيا وفنون التعامل والتجارة والقيادة العسكرية... فكل ذلك وغيره كـان غايـة في الإبـداع والتميز.

فمن مواقفه عليه الصلاة والسلام قبل البعثة أنه كان يتاجر بمال لخديجة بنت خويلد رضي الله عنها، وكـان التجـار يأخذون بضاعة من مكة ويذهبون لبيعها في المناطق الأخرى كالشام واليمن، ثم يعودون إلى مكة بمكسب جيد، ولكنه عليه الصلاة والسلام ذهب إلى الشام فباع بضاعته وكسب فيها، ثم اشترى بذلك المال بضاعة من الشام وقدم إلى مكة فباعها، وبالتالي يكون قد كسب مرتين... فتعجبت قريش من هذه الفكرة العظيمة التي لم يفطنوا لها!!.

كما أنه عند الهجرة إلى المدينة خرج من جنوب مكة بالرغم من أن المدينة في الشمال لأنه يعرف أن الكفار سـيلحقون به ليؤذوه، وفعلاً انطلت عليهم الحيلة فقد خرجوا من الشمال ليبحثوا عنه فلم يجدوه.

كما كان عليه الصلاة والسلام يشجع الأفكار الإبداعية ويحفزها كفكرة الخندق التي أشار بها سلمان الفارسي رضـي الله عنه، وكانت سبباً لهزيمة الكفار في غزوة الأحزاب.

وكان يموه في غزواته، فحينما يرغب في غزو جهة ما يسأل ويستفسر عن جهة أخرى للتمويه ولكي لا يتوقع الأعـداء قدومه فيستعدوا؛ ولما عزم على فتح مكة عمل حصاراً إعلامياً عليها بحيث لا يعلم أحد بقدومه إليها ... حقناً للدماء.

هذه المواقف وغيرها كثير.. تعتبر أفكاراً إبداعية أذهلت الناس في وقته، بل حتى في وقتنا هذا! فكـثير مـن المواقـف الإبداعية له عليه الصلاة والسلام صارت تدرس في عدد من الجامعات والمعاهد العربية وغير العربية كأمثلة لفنون العمـل والتعامل وفنون القتال وغيرها ...

(*) عبدالعزيز الخنين، مجلة آفاق الإدارة (مجلة فصلية تصدر عن الجمعية السعودية للإدارة)، العـدد العاشـر – صـفر ١٤٢٧هـ / فبراير ٢٠٠٦م ، ص٤٤

الفصل السادس
القائد الإداري وفريق العمل

أهداف الفصل:

يحقق هذا الفصل الأهداف التالية:

١- التعريف بمفهوم فريق العمل وأنواعه والحاجة إليه.

٢- شرح دور القائد الإداري في إدارة فريق العمل.

٣- بيان مراحل تطور فريق العمل.

٤- استعراض المهارات التي يحتاج إليها القائد الإداري لإدارة فريق العمل.

٥- توضيح أهم الخصائص التي يجب أن يحرص عليها القائد لخلق فريق عمل فعّال.

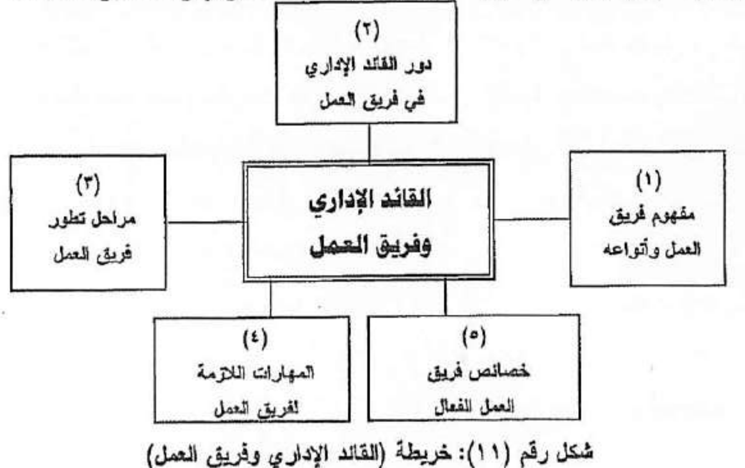
أولاً: مقدمة

أدرك الإنسان على وجه العموم، والقائد الإداري على وجه الخصوص .. أهمية تفاعل الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنظيمات المختلفة .. مهما كان نوعها ومهما كانت تركيبتها. وقد أدى ذلك التصور إلى اعتبار أن الإدارة هي أداء العمل عن طريق الآخرين. ومنذ بداية ظهور نظريات المدرسة السلوكية في الإدارة، والاهتمام بالعنصر الإنساني يتزايد شيئاً فشيئاً، وذلك سعياً من المنظمة لاستغلال طاقاته إلى أقصى حد ممكن. وقد تطلب ذلك التوجه إحداث بعض التغيير في أسلوب العمل من التوجيه المباشر والعمل الفردي .. إلى التوجيه الذاتي والعمل الجماعي.

ومع تطور أساليب العمل وتقنياته ومتطلباته .. أثبتت الدراسات الإدارية أنه ليس بالضرورة أن القائد سيكون قادراً على أداء العمل من خلال الآخرين. إن لم يعمل معهم بشكل مباشر من خلال فرق العمل (Katzenbach and Smith,1994:11). ولعل هذا

الواقع هو ما جعل القرن الحادي والعشرين يتميز بأنه قرن استخدام المنظمات للتقنية بشكل مكثف، واهتمامها بالعنصر الإنساني من خلال الإثراء الوظيفي، وتأكيد العمل الجماعي القائم على مبدأ فرق العمل. وقد تأكدت هذه التوجهات بعد أن تأكد نجاح ذلك المنهج من تجارب اليابان ودول النمور الآسيوية التي تبنت منهج الجماعية والأسرية في الحياة العملية على حد سواء، وكذلك بعد أن أصبح ذلك المنهج من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمات في تلك البلدان.

وانطلاقاً مما تقدم .. فإن الحديث عن القائد الإداري وفريق العمل (Team work) أصبح ضرورة ملحة، وذلك لما دل عليه الواقع من نجاح هذا النموذج في العمل، وقدرته على تحقيق الأهداف بشكل أفضل وأسرع مما كان عليه الأمر عند تنفيذ العمل بالشكل الانفرادي. وبما أن وجود ونجاح فريق العمل يتوقف على وجود القائد المؤيد لهذا التوجه والداعم له، والذي يقوم بدورة في الفريق على الوجه الصحيح، فإننا سوف نخصص هذا الفصل لاستعراض مفهوم فريق العمل والفوائد من تبنيه في العمل، والدور المناط بالقائد الإداري في الفريق، ومراحل تطور الفريق ومتطلبات نجاحه، والمهارات اللازمة لذلك.



شكل رقم (١١): خريطة (القائد الإداري وفريق العمل)

ثانياً: مفهوم فريق العمل وأنواعه

أصبح التطور التنظيمي في كثير من منظمات العصر الحاضر.. يتخذ شكل التنظيم الأفقي الذي يقوم على أساس التنظيم الشبكي وتنظيم فرق العمل (Team work)، وكذلك على مبدأ الشراكة الدائمة في كافة أنشطة وأهداف المنظمة. وهكذا فإن العمل في منظمات اليوم يتوقف على التفاعل الذي يتم بين الأفراد في المنظمة، بما فيهم القائد الإداري الذي يتولى تنسيق وإدارة ذلك التفاعل. ويمكن اعتبار التفاعل الذي يتم بين الأفراد في التنظيم الإداري.. نتيجة طبيعية لديناميكيات الجماعة وتعاملاتهم مع بعضهم البعض، ومع الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه. وتأسيساً على ذلك فإنه يجب على القائد الإداري.. الإلمام بتلك الديناميكيات التي تتمثل في كافة العمليات والتفاعلات التي تتم بين أعضاء أي مجموعة في المنظمة.. نتيجة لضرورة عملهم مع بعضهم البعض لإنجاز مهمة محددة أو حل مشكلة معينة، أو تحقيق نتيجة محدودة، انطلاقاً من رغبتهم في التقارب أو انجذابهم لبعضهم البعض لتحقيق أغراض نفسيه أو اجتماعية. ومهما كانت تسعى إليه جماعات العمل تلك. فإنه يجب أن يكون للقائد الإداري دور دائم فيها، باعتباره الشخص المسئول عن توجيهها نحو خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويرى قاسم ضرار (١٤١٨هـ: ١٤) بأن الغرض من تبني التنظيم القائم على أساس فرق العمل.. هو تسخير الإمكانات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، مع تمكين الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف مع بعضهم الآخر، وتبادل التجارب والخبرات فيما بينهم، ليكونوا أكثر استجابة لتحديات البيئة التنافسية، مع تركيز جهودهم على جماعية صنع القرار.

ويتمثل دور القائد في جماعات العمل .. في تحويل تلك الجماعات إلى فرق عمل يكون هدفها التعاون والتفاعل الإيجابي لتحقيق أهداف التنظيم. وبالتالي فإنه يمكن النظر إلى فريق

العمل على أنه مجموعة من الأفراد.. يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الجميع فيها تعاوناً كبيراً، ويسود بينهم الشعور والالتزام بالمسئولية المشتركة (علي عبدالوهاب، ٢٠٠٠م:٦٦). وبمعنى آخر يمكن وصف الفريق على أنهم مجموعة من الأفراد الذين يجمع بينهم هدف مشترك .. يشعر كل مهم بضرورة التعاون مع الآخرين لتحقيقه، انطلاقاً من حقيقة أنهم يكملون بعضهم، وأنه يوجد بينهم علاقات تبادلية وتكاملية، وأنهم يعملون في ظل قيم ومبادئ متفق عيها بينهم سلفاً.

ومن المفهوم السابق يتضح لنا أن القائد هو الشخص الذي تتوقف عليه فعالية الفريق إلى حد كبير، إذا يجب أن يدرك أن عليه مواجهة التحدي المتمثل في تمكين أفراد الفريق من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وتحريكهم نحو اتجاه أو رؤية محددة. ويؤكد هذا المبدأ حقيقة أن العالم قد اتجه لحو ما يسمى بثورة التحالفات التي .. تعدت التعاون بين الجماعات داخل المنظمات أو مع المنظمات المماثلة .. إلى الشركات الكبرى، وكذلك إلى الدول على مختلف مستوياتها التنموية والاقتصادية (محمد عبدالجواد، ٢٠٠٠م:٢٥).

تختلف أنواع فرق العمل في المنظمات باختلاف الهدف من إنشائها. وهكذا فإن أنواع فرق العمل التي يحتاج القائد معرفتها للتعامل معها والاستفادة منها هي– كما قسمها علي عبدالوهاب (٢٠٠٠م: ٦٨–٦٩)– ما يلي:

١– فريق الإنجاز: ويتكون هذا الفريق لتحقيق هدف معين من خلال خطة واضحة، وأدوار معروفة للأعضاء ومعايير أداء محددة. ويتوقف نجاح هذا الفريق على التزام الأعضاء ورغبتهم في العمل، واستجابتهم لمتطلبات العمل، والإحاطة التامة بالأدوار المتوقعة منهم.

٢– فريق حل المشكلات: ويتكون هذا الفريق لحل مشكلة محددة، بحيث يضع كل عضو خبرته لحلها، وتتكامل المجهودات للبحث عن الحل المناسب لهذه المشكلة. ويتوقف نجاح هذا الفريق على رغبة العضو في المشاركة في الحل، ودرجة الثقة والأمانة المتبادلة بين الأعضاء، وقناعتهم بإمكانية الوصول إلى حل للمشكلة من خلال التفاعل الجماعي.

٣– فريق التطوير: ويعتبر هذا الفريق مصدراً للابتكار والإبداع، حيث يتكون لاكتشاف الآفاق الجديدة والفرص المتاحة للتطوير، ومهمته هي التحسين والتجديد والتنمية. ويتوقف نجاح هذا الفريق بالدرجة الأولى على وجود القدرات الابتكاريه والتفكير الخلاق لدى الأعضاء، وعلى رغبتهم في التطوير والتطلع للأحسن، هذا بالإضافة إلى الاعتقاد الراسخ بأن هناك دائماً فرص للتحسن والتقدم، وان هناك نزعة تنافسية وشعور دائم بالحماس لدى الأعضاء.

هذا وقد أضاف قاسم ضرار (١٤١٨هـ:٢٥) نوعين هما: الفريق الرسمي والفريق غير الرسمي.

٤– الفريق الرسمي: يظهر هذا الفريق في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهو يكلف بمهام أساسية في التنظيم تتحقق من ورائها أهداف المنظمة، وذلك مثل فريق تأكيد الجودة. وقد يكون من أمثلة هذه الفرق – أيضاً – الفرق الوظيفية التي تنشأ في المنظمة للقيام بوظيفة تنظيمية محددة.

٥– الفريق غير الرسمي: هو فريق ينشأ داخل التنظيم غير الرسمي. نتيجة لوجود حاجة لذلك الفريق، كفريق المطالبة بتحسن أوضاع العمال، أو فريق مواجهة آثار التغيير السلبية على التنظيم غير الرسمي.

ثالثاً: دور القائد الإداري في فريق العمل

يتوقف نجاح فريق العمل على ما يبذله القائد الإداري من جهود للقيام بدوره على الوجه المطلوب. وقد بين شرمرهورن Schermerhorn (١٩٩٦م:١٨٨) أن هناك دور لقائد فريق العمل (Team work Leader) يتعلق بمهمة الفريق من حيث المبادأة وتشجيعها، وتوضيح وبيان المهمة لأعضاء الفريق، ومشاركتهم في المعلومات عن المهمة وطلب آرائهم، وتلخيص ما يتوصل إليه الفريق حول المهمة. كما أشار أن هناك دور آخر للقائد يتعلق بالمحافظة على

استمرارية الفريق وحمايته من المؤثرات، والعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أعضائه وتقليل التوتر، وتشجيعهم على العمل مع بعضهم البعض ومتابعة تطور الفريق بشكل مستمر.

ويمكن تحديد وتوضيح دور قائد فريق العمل من خلال قيامه بما يلي:

١- تسهيل عملية وضع الفريق لأهدافه، وإيضاح الحدود المناسبة للأهداف المشتركة، وتفسيرها عن طريق إجابة أسئلة الأعضاء ومشاركتهم في وضع تلك الأهداف.. دون الافتراض بأن المرؤوسين يعرفون ما يجب عليهم القيام به، وتجهيز الترتيبات والبيانات التي يحتاجها الفريق.

٢- تشجيع أفراد الفريق جميعاً- وخاصة غير النشطين- للمشاركة في جميع أعمال الفريق في ظل المحافظة على احترام الذات وتنمية الثقة، وتقدير وجهات النظر المختلفة والاستماع لها، والتأكد من عدم إظهار أي سلوك يدل على إهمال ما يدور في النقاش، والاعتراف بكافة الآراء المطروحة، وإبداء التفهم لكافة الأفكار والبناء عليها- إن أمكن- بشكل إبداعي لأن في ذلك كله احتواء لأعضاء الفريق وإشعار لهم بأهميتهم.

٣- استخدام أساليب العمل الجماعي والمواجهة البناءة، وذلك في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات، والبحث عن الاهتمامات والحلول المشتركة، خاصة أن الحلول الجماعية أكبر في قيمتها ودرجة صحتها من الحلول الفردية. كما يقوم القائد بالمواجهة البناءة عند التعامل مع بعض الأعضاء من ذوي الرغبات الجامحة دون تحيز، وخاصة الذين يطمحون إلى السيطرة على مجريات الأمور وتسييرها حسب رغبتهم.

٤- إعطاء توجيهات واضحة لإنجاز المهمة، والتدخل لمنع الفريق من الخروج عن المسار الصحيح، وكذلك المحافظة على الحياد التام، وتأصيل التقييم الذاتي للأداء .. لأنه يدفع عمل الفريق نحو النجاح.

٥- احترام الآخرين وقبولهم على ما هم عليه، إذا أنه لا يتوقع نجاح الفريق ما لم يكن هناك احترام متبادل وقبول للآخرين دون شروط مسبقة، فليس من الضروري أن يكون هناك اتفاق تام بين القائد وأعضاء الفريق للعمل مع بعضهم البعض، ولكن يكفي أن يكون لديهم استعداد لقبول الآخرين والعمل معهم دون الحكم عليهم، أو تقييم معتقداتهم أو سلوكهم.

٦- الاهتمام الحقيقي من قبل القائد بأعضاء الفريق والاستماع إليهم بعناية، وذلك تحقيقاً للرابطة الوجدانية بين أعضاء الفريق، خاصة أن الاستماع والاهتمام المقرونان بالمحبة يخلقان تعاوناً بين الأعضاء، وتوافقاً بين آرائهم، مما يعطي فرصة لهذا السلوك أن يشيع بين كافة أعضاء الفريق.

٧- الانفتاح القائم على المصارحة والاعتراف والتغذية العكسية الموجهة لتنمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص، وذلك لأن الانفتاح والثقة تساعدان في الكشف عن حقيقة المشاعر والمعتقدات والقيم والتطلعات. وبالتالي تقلل من التوتر والقلق الذي ينشأ عن محاولة إخفاء المشاعر والأفكار والدوافع الخفية.

ويجب على القائد الإداري تجنب بعض الممارسات نحو فريق العمل، والتي حددها موكسون Moxon (١٩٩٣م:٦٧) فيما يلي:

١- فرض السيطرة على الفريق ومحاولة توجيهه نحو الوجهة التي يرغبها القائد.

٢- الدخول في صراع أو مزايدات أو منافسات أو تحدي مع أحد أعضاء الفريق.

٣- البحث عن سلبيات وأخطاء الآخرين والتركيز عليها.

٤- تقديم الافتراضات الشخصية للقائد حول الموضوع، أو السماح بالدخول في أي نوع من الجدل أللانهائي بين أعضاء الفريق، أو مع أي أحد منهم.

٥- استغلال المركز القيادي لتوجيه مسار مناقشات الفريق أو التأثر عليه، أو السماح لأي مصدر خارجي بمقاطعة سير تلك المناقشات، أو التنازل بطريقة توحي بتميز القائد عن الأعضاء الآخرين.

٦- المطالبة المستمرة بتقدير وضع القائد أو التعاطف والمشاركة الوجدانية له، أو الانسحاب وعدم المشاركة بفعالية في أعمال الفريق.

رابعاً: مراحل تطور فريق العمل

ما من شيء في الحياة إلا ويمر بعدد من المراحل التطورية التلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والكمال. وهناك من يرى بأن فريق العمل لا يختلف عن غيره، إلا أن هناك اختلاف بين أصحاب هذا الرأي في تصنيف المراحل التي يمر بها الفريق أثناء تطوره، فهناك من يرى بأنه يمر بثلاث مراحل، وهناك من يرى أنه يمر بأربع مراحل، وغير ذلك من يرى أنه يمر بأكثر أو أقل من ذلك.

ومن أكثر التصنيفات شيوعاً عند أصحاب هذا المذهب.. ذلك التصنيف الذي أورده موكسون (١٩٩٣م: ٦) حيث يرى أن الفريق يمر بأربع مراحل أثناء تطوره هي: مرحلة التكوين Forming حيث يغلب على الأعضاء الشعور بالحماس والتفاؤل والخوف من الفشل، والتطلع الممزوج بالقلق إلى المستقبل. ويكون السلوك السائد في هذه المرحلة عند الأعضاء .. قائم على العلاقات الرسمية والبحث عن تحديد دقيق للمهام واكتشاف العلاقات بين الأشياء والناس، والتذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات بعضها لا يخلو من المجاملة. والمرحلة الثانية هي مرحلة العصف Storming حيث يغلب على الأعضاء الشعور بالاختلاف في وجهات النظر، والرفض والمقاومة لبعض الآراء نتيجة للاضطراب في التفكير

والحيرة في تقرير المصير. وعلى أساس ذلك الشعور يقوم السلوك على الجدل والمساءلة والتنافس والصراع، والدفاع عن وجهات النظر الشخصية باستخدام كافة وسائل الدفاع الممكنة حتى لو يبلغ الأمر إلى إظهار العصبية.

والمرحلة الثالثة هي وضع المعايير Norming والتي يبدأ الأعضاء فيها بقبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الهدف المشترك براحة نفسية يدعمها الالتزام والعزم على المشاركة بكل الطاقة الممكنة. ولهذا فإن سلوك أعضاء الفريق يتميز بتوجه نحو تسوية الخلافات والصراحة، وبناء العلاقات الشخصية المتميزة.

والمرحلة الرابعة هي مرحلة الأداء Performing والتي يبدأ الفريق فيها ممارسة عمله فعلياً، حيث يبدأ منطلقاً من شعور عال بالرضا والثقة بالنفس والآخرين. ويتميز السلوك فيه بأنه يكون تعاوني يتحمل فيه الأفراد المخاطر، ويتوقعون حدوث بعض المشاكل ويقدمون المساهمات اللازمة لحلها.. بالشكل الذي يجعلهم مقبولين عند الأعضاء الآخرين.

وهناك رأي آخر حول تطور فريق العمل، فنظراً لوجود قناعة كبيرة لدى كثير من المهتمين .. بأن فريق العمل لا يتطور من تلقاء نفسه، وإنما يتطلب تدخلاً هندسياً مدروساً من قبل القائد بشكل يسهم في دفع عجلة تطور الفريق ويسمح بنموه بشكل فعّال (Dubrin,1998:131-177). ويمكن استعراض المراحل المقترحة التي يلزم تطبيقها بالتتابع لتطوير فريق العمل على النحو التالي:

١- مرحلة التشكيل Formation

حتى يكون الفريق أكثر نجاحاً .. فإن العضوية فيه يجب أن تأتي عن طريق الدعوة للانضمام إلى الفريق وليس التعيين، وإن كان التعيين هو الغالب. وفي الواقع يشعر أعضاء الفريق عند بداية التشكيل بنوع من القلق والتوتر الناتج عن إحساسهم بأنهم ليسوا على طبيعتهم ولا على سجيتهم، وكذلك ببعض التخوف مما قد يعتقده الآخرون عنهم. ولذلك

يجب على القائد أن يتخذ بعض الخطوات الوقائية لمساعدة أعضاء الفريق على مواجهة ما يعانونه من عدم الشعور بالارتياح. ومن الخطوات التي يمكن أن يتبعها القائد ما يلي:

أ- تزويد الأعضاء بالمعلومات اللازمة عن تشكيل الفريق ومهمته وطبيعته، وأن يعطيهم حرية الانضمام- إذا أمكن – إلى الفريق أو عدمه.

ب- التخطيط والتهيئة لأفراد الفريق للقاء في أقرب فرصة ممكنة .. للتفاعل والتعرف على خلفية كل منهم وتاريخه وقيمه ومعتقداته ومعارفه ومهاراته وتطلعاته واهتماماته. دون أي حواجز أو تحفظات.

وفي هذه المرحلة يجب على القائد التأكيد على الأعضاء بأن عليهم عدم تجاوز مرحلة التشكيل حتى يفهم بعضهم البعض، وذلك لما يوفره هذا التفاهم من وقت عند البدء الفعلي بالعمل في إنجاز المهمة، كما أن عليه أن يعمل التدابير اللازمة لتحقيق ذلك الهدف.

٢- مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف Goals and Objectives Sharing

في هذه المرحلة يجب على القائد مساعدة أعضاء الفريق حتى يصلوا إلى إدراك موحد للهدف المشترك الذي يربطهم ببعضهم البعض، كما ينبغي التأكيد عليهم بأن تكون أهدافهم الشخصية الممكن تحقيقها من خلال الهدف المشترك واضحة لهم جميعاً. ولتتحقق أهداف هذه المرحلة فإن على القائد تزويد الأعضاء بتقرير كتابي عن الهدف الذي يسعى الفريق لتحقيقه من وجهة نظره الخاصة، ويطلب منهم الاجتماع لتحليله والتفكير فيه ومعرفة أهميته، ثم يطلب منهم تحديد المزايا التي تتحقق لكل منهم من وراء الإسهام في تحقيق هذا الهدف، وتحديد أولوياتهم.

٣- مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك
Designing Work Processes& Establishing Norms and Standards

إن على القائد أن يوجه أعضاء فريقه لرسم وتحديد الخطوات المتسلسلة التي يجب إتباعها، والعمليات المطلوب القيام بها لتحقيق هدف الفريق، وعلى الفريق أن يناقش الكيفية

التي سيتم بها أداء العمل، وكيف ستتحقق أهداف الأعضاء الشخصية المرتبطة بذلك. ويتوقع من قائد الفريق– أيضاً– أن يوجه الفريق لوضع معايير لأعماله في المراحل المختلفة من أداء العمل، وكذلك وضع معايير لسلوك الأعضاء داخل الفريق، وأن يبين الإجراءات الواجب على الفريق اتخاذها عند تقصير أحد أعضائه في القيام بمهمته على الوجه المطلوب، وكذلك توضيح ما يجب عمله عند انحراف العضو أو الفريق أو العمل عن الوجهة الصحيحة، مع ضرورة أن يتم ذلك على ضوء اتفاق في الرأي بين الأعضاء بالإجماع.

٤- مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار Distributing Task & Clarifying Roles

يوضح القائد في هذه المرحلة لأعضاء الفريق أن عليهم القيام بتوزيع المهام على أساس قدرات وخبرات الأشخاص، مع شيء من المرونة للتفاوض فيما بينهم؛ وذلك حسب العمليات والمعايير المتفق عليها سلفاً. وبما أنه يمكن اشتراك أكثر من شخص في القيام بمهمة معينة، فإنه يجب توزيع المهام وتحديد الأدوار بالاشتراك بين الجميع حتى يكون معروف للجميع نوعية المهمة المكلف بها كل فرد والدور الذي يقوم به، وذلك لكي يتحقق الفهم المتكامل والإدراك المشترك لمهام وأدوار الأعضاء.

٥- مرحلة أداء الفريق وصيانته Performing & Maintaining The Team

إذا تمت الخطوات السابقة بالطريقة الصحيحة، فإن ذلك كفيل بأن يساعد القائد في قيادته فريق العمل لتحقيق هدفه بكل نجاح. وبما أن التنفيذ يتم بشكل جماعي مشترك، فإنه لابد من أن يكون هناك تفاعلاً مشتركاً بين الأعضاء .. قد تكون نتيجته سلبية أو إيجابية. فإذا كانت إيجابية فإن ذلك يجب أن يؤخذ كعامل حفز ودفع للأعضاء، أما إذا كانت سلبية، فإن الأمر يتطلب تدخل القائد لاتخاذ الخطوة التصحيحية اللازمة، وهذا ما يسمى بصيانة الفريق ومعالجة الخلافات. وتأتي الصيانة عن طريق تبادل أعضاء الفريق للرأي فيما بينهم وتقييم التغذية الراجعة (أو العكسية). انجازهم للمهام المكلف بها كل واحد منهم، وتحديد درجة التقدم نحو الهدف المشترك. وقد يحتاج الأعضاء إلى التنسيق بينهم لأداء بعض الأعمال

المتكاملة، أو لحل بعض المشاكل أو الخلافات التي تواجه الفريق، أو لتحسين قدراتهم على التعليم والتدريب اللازم لأداء بعض المهام. ومن ثم يتم تقييم أداء الفريق من وقت لآخر تقييماً ذاتياً.

٦- مرحلة الاحتفال Celebration

يرى البعض بأن مرحلة الاحتفال تعتبر مضيعة للوقت والمال، إلا أن ذلك غير صحيح، فالقائد الذي يهتم بتحليل ومراجعة نجاحات فريقه، ويهتم بمعرفة الكيفية التي تم بها الوصول إلى ذلك النجاح، يكون أقدر من غيره على تلك النجاحات. كذلك فإن اعتراف الفريق بمجهودات الأعضاء المجتهدين ومكافأتهم، ومنح الفرصة لجميع الأعضاء للابتهاج بنجاحهم أمر كفيل بأن يزرع الروح المعنوية العالية عند أعضاء الفريق، ويساعد على تحقيق النمو والتطور للفريق، وكذلك على تقوية الروابط والمساندة بين أعضائه.

خامساً: المهارات اللازمة لفريق العمل

يصبح القائد في حاجة إلى بعض المهارات الهامة والرئيسية للتعامل مع فريق العمل بنجاح. ولا مندوحة إذا قلنا بأن تلك المهارات ليست مطلوبة على مستوى القائد فحسب، وإنما هي– أيضاً– مطلوبة لجميع أعضاء الفريق، ويجب على القائد التأكد من تمتع الجميع بها (Loeb and Kindel, 1999:253-287)، وتلك المهارات هي ما يلي:

١- الاتصال الفعَّال

من المهارات التي لابد أن يحرص القائد على توفرها لفريق العمل– حتى يكون أكثر فعَّالية– هي قدرة أعضاء الفريق على الاتصال بعضهم البعض لتحقيق الهدف المشترك بينهم، وللمحافظة على استمرارية الديناميكيات والتفاعلات داخل الفريق. ولتحقيق اتصال فعال في الفريق.. يجب أن يتوفر عدد من المهارات في أعضائه، ومن تلك المهارات ما يلي:

- تشجيع المشاركة.
- إيضاح وتلخيص التعليقات.
- ملاحظة أعمال الفريق ومعرفة مشاكله.
- التأكد من الوضوح التام للهدف.
- تطبيق الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- إدارة الخلاف بفعالية.

٢- الاستماع الإيجابي

إن أول من يكون في حاجة إلى الاستماع الإيجابي هو قائد الفريق، ولذا فإن عليه أن يكون أول من يطبق تلك المهارات. وتتمثل مهارات الاستماع الإيجابي في أن تكون استجابة المستمع محايدة، بحيث يُشعر محدثه بأهمية ما يقوله ويشجعه على الاستمرار في الحديث، كما أن المستمع يردد ما يسمعه ليتأكد من فهمه لما قيل، ولإظهار الفهم والاستماع ولتشجيع المتحدث على مناقشة الجوانب التي لم يناقشها بعد، كما أن المستمع يطرح الأسئلة للحصول على مزيد من المعلومات ويتأكد من فهمه مرة أخرى، ويقوم – أيضاً– بتلخيص ما يسمعه لبلورة المناقشة وللانطلاق إلى مناقشة الموضوع التالي. وأخيراً يكون من مهارات الاستماع الإيجابي التأمل بشكل يبدي فيه المستمع تفهمه لمشاعر المتحدث.

وتتطلب مهارة الاستماع الإيجابي ما يلي:

- عدم المقاطعة، أو المجادلة، أو النقد، أو إصدار الأحكام المسبقة والقفز إلى الاستنتاجات.
- الامتناع عن الكلام أثناء تحدث الشخص الآخر، ومساعدته للشعور بالحرية في الحديث.

- إظهار الاهتمام والرغبة في الاستماع للمتحدث، والامتناع عن الانشغال بأشياء جانبية أثناء حديث الشخص الآخر.
- فهم الحديث من وجهة نظر المتحدث، والصبر عليه وإعطائه فرصة للحديث.
- عدم الانفعال أو الغضب، لأنه يدفع إلى التأويل الخاطئ لما يقوله المتحدث.

٣- التغذية الراجعة (العكسية)

تعتبر التغذية الراجعة أو العكسية- كما يسميها البعض- أحد أهم المهارات التي تجعل الفريق أكثر فعالية في تحقيق أهدافه. وتشكل هذه المهارة أحد المهارات التي يحتاجها الفريق ليستطيع تفعيل المهارات الأخرى التي يتطلبها عمل الفريق .. من مثل مهارة المشاركة والاستماع الإيجابي. وبالرغم من أن البعض يرى أن التغذية الراجعة أحد عناصر الأتصال الفعّال.. إلا أنه لا ضير من النظر إليها كمهارة منفصلة تتطلب التأكيد عليها. وهناك جانبان لمهارة التغذية الراجعة، أولهما: في حالة إبداء التغذية الراجعة، وثانيهما: في حالة تلقي التغذية الراجعة. ولكل من هذين الجانبين إرشادات يجب الالتزام بها. ففي حالة إبداء التغذية الراجعة يجب إتباع ما يلي:

- التأكد من أن القصد هو مساعدة الشخص الآخر لكي يتحسن.
- التأكد من أن لدى الشخص الآخر الاستعداد لتلقي التغذية الراجعة.
- الحرص على تهيئة جو من التفاهم والانفتاح والثقة قبل إبداء التغذية الراجعة.
- عدم الحكم على السلوك، وإنما وصفه وصفاً موضوعياً بشكل لا يجعل الشخص الآخر يلجأ إلى الدفاع.
- استخدام تعبيرات وألفاظ محددة بعيدة عن العموميات في غير غضب أو ضيق.
- مراعاة مشاعر الآخرين، ومناقشة المسائل التي يستطيعون علاجها.

أما في حالة تلقي التغذية الراجعة فإنه يجب التنبه إلى الإرشادات التالية:

- الإسراع إلى طلب من الآخرين لإبداء آرائهم وردود أفعالهم حول السلوك المعني.
- الاستماع إلى ما يقوله الآخرون بعناية، والاستفسار منهم وسؤالهم.
- طلب إيضاحات ومعلومات تفصيلية وملموسة عن السلوك الذي يتحدث عنه دون إبداء التحدي لما يقال أو الشك فيه.
- عدم المسارعة إلى الرفض والدفاع والتنصل والتنكر لما يقال.
- البعد عن المجادلة أو محاولة تبرير ذلك السلوك والغضب ممن أبدى رأيه إلينا.
- محاولة تحقيق أكثر فائدة ممكنة مما أبدى لنا من تعليقات، والبدء بتصحيح الخطأ، وشكر من قدم رأيه وتعليقاته، خاصة وأنه قد خاطر بعلاقته بمن قدم له الرأي.
- إذا كانت التعليمات إيجابية، فيجب التأكد أولاً من فهمها قبل إبداء التواضع، أو الإسراع بالاعتزاز والتباهي بها.

٤- إدارة الخلاف بين أعضاء الفريق

تعتبر مهارة إدارة الخلافات من أهم ما يحتاج إليه الفريق، ليس فقط بالنسبة للقائد فحسب، وإنما لجميع أعضاء الفريق. ولذلك فإن هناك بعض الإرشادات التي يجب التنبه لها ومراعاتها عند التعامل مع الخلاف، ومن أهمها ما يلي:

- يجب على القائد عدم تجاهل أو إهمال أي خلاف في الفريق، وأن يتذكر أن الحديث عن المشاعر أفضل من تجاهلها.
- لابد من التأكد من وجود خلاف حقيقي، وأن الأمر ليس مجرد مزاج سيء.
- من الضرورة التحدث مباشرة إلى الشخص الآخر، وتحديد موضوع الخلاف الحقيقي وليس مجرد الاعتراض، مع تحديد هدف مشترك للتركيز عليه.

- يجب إبداء الاستعداد للتعاون مع الطرف الآخر عندما يبدأ مناقشة الخلاف وتحمل جزء من المسئولية لكون الشخص جزء من المشكلة في بداية الأمر، كما يجب الاستعداد للعمل من أجل الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.
- من المهم تذكر أن الخلاف أمر طبيعي، يمكن أن يحدث في أي وقت، ومع أي شخص، وأن من يختلف مع غيره ليس سيئاً لمجرد أنه اختلف مع غيره، كما يلزم أن يضع الشخص نفسه مكان الشخص الآخر ليستطيع فهم وجهة نظر غيره.
- إذا اشتكى أحد الأفراد من خلاف بينه وبين آخر .. يجب تشجيعه للحديث مباشرة إلى الطرف الآخر الذي اختلف معه.
- يجب عدم التردد في طلب مساعدة المختصين، أو الأشخاص ذوي التأثير في معالجة الخلافات مع الآخرين.

سادساً: خصائص فريق العمل الفعال

القائد الإداري مُطالب كغيره بالتعامل مع فرق العمل، بل أن البعض يرى أنه مناط بالقائد الإداري مسئوليات أكثر في إنجاح عمل الفريق، وتطوير أداءه بالشكل الذي يجعله يتميز بالكفاءة والفاعلية. ولكي يستطيع القائد أن يساعد الفريق على تحقيق أهدافه، وأداء مهامه بشكل أكثر فاعلية، فإن عليه تهيئة الفريق وتوجيهه لتتحقق له بعض الصفات والخصائص التي تجعل منه فريقاً فعالاً قادراً على أداء مهامه بالشكل المطلوب. ومن أهم تلك الصفات والخصائص (Buchholz and Roth, 1987:175-185) ما يلي:

١- القيادة المشاركة

بالرغم من وجود قائد إداري في كل الأحوال، وقد يكون هو قائد الفريق الذي يتولى المسئوليات الإدارية وينفذ أعمال الفريق، إلا أن فريق العمل الفعال هو الفريق الذي يتقاسم

أعضاؤه باقي وظائف ومهام القيادة، بمعنى أنهم يشتركون في متابعة تنفيذ مهام الفريق كل حسب مهاراته.

٢- الاتصال المفتوح

تعتبر الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وبينهم وبين القائد، من أهم الأشياء التي يجب أن تتوفر لفريق العمل الفعَّال، وذلك لما لها من دور في تسهيل مهمة الاتصال بينهم. كما يجب أن يكون هناك استعداد للاعتماد على بعضهم والتعاون بين بعضهم البعض، وعدم الانحياز. ويتطلب ذلك كله من القائد أن يشجع المناقشة الصريحة والمفتوحة دون أن يبدي أي استجابة أو ردود فعل متحيزة. وهكذا يمكن أن يتحقق لنا الاتصال المفتوح في الفريق، حيث يعبر الأعضاء عن مشاعرهم وأفكارهم تعبيراً صريحاً، ويعترفون بأخطائهم ونقاط ضعفهم، ولا يترددون في تحمل المسئولية عن سلوكهم وآرائهم، وتقبل تعليقات بعضهم البعض.

٣- البيئة الودية

يشكل التوتر والتشدد والرسميات والشكليات .. بعض خصائص الفريق الذي يسيطر عليه الجو المشحون .ولذلك فإنه لكي يصبح الفريق فعالاً يجب أن تكون البيئة ودية إلى درجة أن يستمتع أعضاء الفريق بوجودهم مع بعضهم البعض، وأن تخلو علاقاتهم من الشكليات والرسميات المرتبطة بالمراكز الوظيفية. والبيئة الودية هي التي تكون مشجعة للاتصال المباشر بين الأعضاء بيسر ومرح، حتى يجد الأعضاء أنهم يساعدون بعضهم البعض دون الانتظار حتى يطلب منهم ذلك، كما أنهم يتحدثون عن مسائل خاصة مع بعضهم وأنهم يشاطرون بعضهم فرحة تحقيق النجاح، والتقدم الذي يحققه البعض الآخر.

٤- إدراك أهداف الفريق المشتركة

يسعى أعضاء الفريق إلى أن تكون أهداف الفريق طموحة بل أن بعضهم يلح على ذلك ويعمل كل منهم على معرفة أهداف الفريق، ورسالته بوضوح ودقة. ولكي يكون الفريق فعالاً يجب أن يقبلها الأعضاء ويلتزموا بها، مع ضرورة التنسيق بين أهداف الفريق وبين

الأهداف الشخصية التي يشاطر فيها الأعضاء بعضهم البعض يتسارعون لتحقيقها، وذلك في نفس الوقت الذي يعملون فيه معاً لتحقيق هدف الفريق المشترك. ويتوقع من القائد هنا أن يعمل بكل جهده لإقرار وإيضاح الروابط التي تربط بين الأهداف الشخصية للأعضاء .. وبين الهدف المشترك للفريق.

٥- فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعياً

يجب على القائد الحرص على شرح الهدف من العمل الجماعي لفهم وتوضيح الأدوار، وذلك لكي يتحمل كل عضو في الفريق نصيبه من المسئولية في أداء أعمال الفريق، وحتى يساعد الأعضاء كل منهم الآخر في متابعة التنفيذ على ضوء ما هو مخطط له ومتفق عليه. وبما أن المهام ترتبط بالأدوار ارتباطاً مباشراً، فإنه يجب أن يشارك الجميع في عملية فهم وتوضيح مهام وأدوار جميع الأعضاء الآخرين. وعلى هذا الأساس ولكي تتم العملية بشكل إيجابي، فإنه يجب أن يكون هناك مناقشات ومفاوضات بين الأعضاء للوصول إلى اتفاق حول التوقعات المنتظرة من كل دور، لتتضح الأدوار والمهام بما لا يدع لبساً فيها لدى أي عضو في الفريق.

٦- المشاركة في جميع أعمال الفريق

يؤدي كل عضو من أعضاء الفريق دوراً لتحقيق الهدف المشترك للفريق، ولهذا فإنه لابد وأن يشترك الجميع في أداء أعمال الفريق بشكل إيجابي بالرغم من أن الأدوار قد لا تكون بالضرورة متساوية. وانطلاقاً من شعور أعضاء الفريق بالانتماء لفريقهم وبالمسئولية الجماعية لإنجاز هدف الفريق، فإن عليهم الحرص على المشاركة في جميع أعمال الفريق. حتى ولو على شكل مراقب للتأكد من أدائها. ومع أن للقائد دور خاص في هذا الجانب .. إلا أنه يجب أن يساهم الجميع في تشجيع المشاركة انطلاقاً من أن أي مصاعب يواجهها الفريق تصبح مصدر قلق لكل عضو فيه.

٧- التحضر في التعامل مع الخلاف

تظهر بعض الاختلافات في الآراء والحاجات والأغراض والمساهمات بين أعضاء الفريق.. مما يستدعي ضرورة أن يتعامل معها أعضاء الفريق الفعال بكل مرونة وموضوعية ومرح وحسن دعابة. وبهذه الطريقة في التعامل مع الاختلافات.. يشعر الأعضاء بالحرية في إبداء آرائهم، ولا يضايقهم الخلاف حولها، بل أنهم لا يعاملون من يختلف معهم في الرأي على أنه عدو لهم، ولكن ينظرون إليه على أنه يحاول إثراء النقاش والمساهمة في الخروج بالرأي السليم والصواب، وبهذا يُعد اختلاف الآراء مصدراً لقوة الفريق. ولتجاوز اختلافاتهم، يعمل أعضاء الفريق على زيادة تماسك فريقهم عن طريق استخدام مهارات حل المشكلات لحسم تلك الخلافات، وللوصول إلى اتفاق في قراراتهم حولها.

٨- الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات

يحتاج الفريق في كثير من الأحيان إلى اتخاذ بعض القرارات التي يسير من خلالها أعماله، ولا يجب اتخاذها بشكل انفرادي من قبل القائد، وإنما يجب أن يتم اتخاذها بالاتفاق في الرأي بين كافة أعضاء الفريق، أي بمعنى أن يشترك الجميع في النقاش والمداولة حتى يتم الوصول إلى القرار الذي يرضاه الجميع. وقد يرى البعض أنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى قرار بإجماع الأعضاء، وخاصة عندما يكون منهم الموافقين ومنهم المحايدين ومنهم المعارضين. وفي الواقع أن المؤيدين سيدعمون القرار عند تنفيذه، أما المحايدين فإنهم لن يدعموه، ولكن في نفس الوقت لن يعرقلوا تنفيذه، وهكذا يبقى التعامل مع المعارضين هو الأهم. ويجب التعامل مع المعارضين عند الرغبة في الوصول إلى إجماع، وذلك من خلال مناقشتهم في آرائهم.. وتوضيح الآراء المخالفة لآرائهم حتى يتم التوصل إلى قناعة أحد الطرفين. أو حتى يتحولوا من كونهم معارضين إلى موقع الحياد، وبالتالي لا يكونوا حجر عثرة في طريق تنفيذ القرار.

٩- التقييم الذاتي وتنويع الأساليب

إن أداء الفريق الناجح لمهمته .. يتطلب نوعاً من المتابعة والتقييم التي يجب أن يكون مصدرها الفريق ذاته، وليس أي مصدر خارجي. ومن هنا فإن فريق العمل الفعّال يتقبل الرقابة والتقييم الذاتي من قبل قائد الفريق أو بعض أعضائه أو جميعهم، كما يعمل على تطوير الوسائل والإجراءات والطرق اللازمة للتقييم الذاتي للأداء.

حالة (٩)

مصنع الملابس

يواجه عبد الله – مدير شركة صغيرة لصناعة الملابس الجاهزة – مشكلة بشأن اثنين من موظفيه، هما عمر وفهد، بلغت مشاكل العلاقات بينهما حد يعرقل عملهما.

ويشغل عمر – الذي يبلغ ٥١ عاماً– وظيفة مراقب المصنع، وهو يعمل بالشركة منذ ٣٤ سنة، إذ كان قد ترك المدرسة الثانوية ليعمل بالشركة، وكانت أول وظيفة له بها هي وظيفة مساعد صيانة، منذ سنوات عديدة وعمر يقوم بتخطيط برنامج الإنتاج ، متبعاً بذلك أسلوب يقوم على الحدس والتخمين، وهو أسلوب أثبت نجاحه لسنوات عديدة، إلا أنه لم ينجح في السنوات الثلاثة الماضية، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى زيادة حجم الإنتاج وتنوع تشكيلة المنتجات التي ينتجها المصنع. وفي محاولة لمعالجة هذه المشكلة قام عمر بتوظيف فهد، الذي يبلغ من العمر ٢٥ سنة، ويحمل درجة الماجستير في الهندسة الصناعية، من إحدى الجامعات المرموقة.

وقد قام عمر بعقد لقاء مع فهد، وأوضح خلاله أن فهد سيتولى المسئولية الكاملة عن برنامج الإنتاج ، ومنذ ذلك الحين حاز فهد إعجاب عبد الله نتيجة نظام الحاسب الآلي الذي طوره ويقوم بإتباعه في تنظيم برنامج ومراقبة المخزون لاسيما وأنه كان من تأثير هذا النظام حدوث وفورات مالية للشركة ، من خلال تحمل تكاليف أقل في شراء البضاعة بسبب شراء كميات أكبر، وكذلك من خلال تقليل زمن الإعداد لتشغيل ماكينات المصنع ، مما أدى إلى زيادة في زمن الإنتاج الفعلي . من ناحية أخرى ، أدى هذا النظام إلى انخفاض شديد في حالات قرب نفاذ أرصدة المخزون من الأصناف ، وقد أدى ذلك بدوره إلى تمكن عبد الله من إعطاء رؤسائه معلومات أكثر دقة بشأن المواعيد التي توشك فترة ثلاثة أشهر تالية ، يتصف إلى جانب دقته العالية بالمرونة الكافية التي يمكن معها إجراء أي تعديلات تلزم في حينه. غير أن الرضا

الذي يشعر به عبد الله تجاه هذه التحسنات كان يشوبه القلق من مشاكل العلاقات بين عمر وفهد . اللذين أصبح الانسجام بينهما مستحيل ، وأصبح الصراع يحدث بينهما في كل صغيرة وكبيرة ، على أمل أنها ستزول مع الزمن من تلقاء نفسها ، وهو ما لم يحدث ، الأمر الذي جعل عبد الله يحاول أن يعمل كوسيط بينهما للحد من فرص اصطدام أحدهما بالآخر، إلا أن ذلك أدى إلى أنه لا تتخذ أي قرارات إلا بمعرفة عبد الله نفسه، مع ما في ذلك من تعطيل ومضيعة للوقت. بالإضافة إلى ذلك أن أحمد – وهو أحد مشرفي العمال بالمصنع – بدأ يشكو إلى عبد الله من تعرضه لكثير من المشكلات بسبب الخلاف بين عمر وفهد.

وهذا فمن الواضح أن عمر وفهد يستطيعان كلاهما أن يؤديا عملاً أفضل لو أمكن أن يتعاونا معاً، إذا أن فهد يحتاج إلى الحصول على تغذية راجعة (آراء وتعليقات) عن ظروف التنفيذ الفعلي لبرنامج الإنتاج لكي يمكنه إجراء ما يلزم لذلك من تعديلات، كما أن عمر يستطيع اكتساب أفكار قيمة عن تشغيل المصنع بشكل أكثر كفاءة من خلال معرفة الأسس التي تقوم عليها خطط فهد. أما عبد الله فهو في حيرة من أمره، إذ يريد التوصل إلى وسيلة فعالة لحسم أسباب الخلاف بينهما ومن ثم إزالة المشاكل القائمة بينهما.

الفصل السابع
القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة

الفصل السابع

القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة

أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

١- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

٢- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف.

٣- توضيح دور القائد الإداري في تطبيق الجودة.

٤- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الهندرة.

٥- بيان علاقة القائد الإداري بتطبيق إعادة اختراع الحكومة.

٦- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

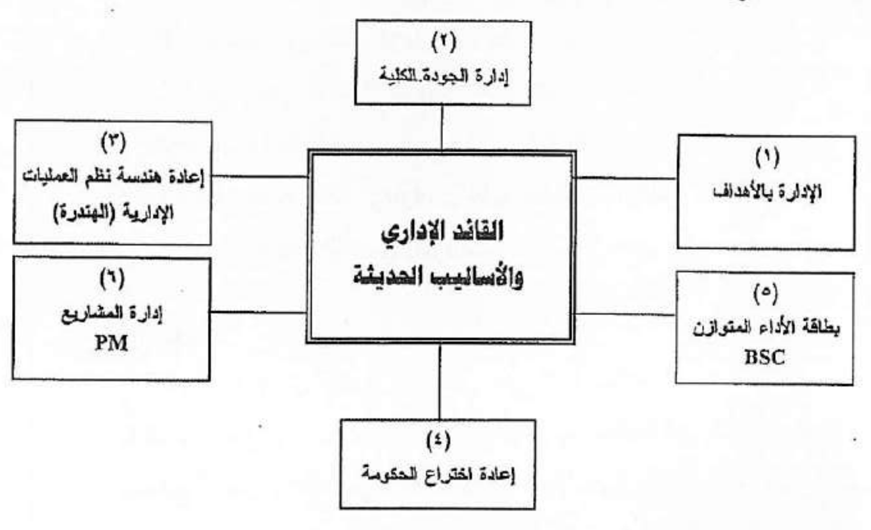
٧- توضيح دور القائد في إدارة المشاريع.

أولاً: مقدمة

بعد أن تعرفنا في الفصول السابقة.. على أهمية مساهمة القيادات الإدارية في تغيير وتحويل المنظمات لتصل إلى مستوى المنظمات العالمية، وبعد مناقشة دور القائد في إدارة فرق العمل.. نستطيع أن ندرك أهمية معرفة القائد- أيضاً- بالأساليب الإدارية الحديثة، وكيفية تعامله معها، والعمل على الاستفادة منها في تحويل المنظمة وبناء فرق العمل للمساعدة في إحداث التغيير والتحول المطلوبين. وفي تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

إن القارئ لهذا الكتاب.. يستطيع أن يلاحظ التطور الذي مرت خلاله القيادات الإدارية.. في أسلوبها وطريقة تعاملها، وفي طبيعة الأساليب الإدارية التي تستخدمها. وعلى ضوء ذلك ندرك أن على القيادات الإدارية أن تتبع أحدث الأساليب الإدارية في إدارتها

للمنظمات، حتى تبقى على مستوى التحدي الذي تفرضه عليها متغيرات العصر المتطورة. وباستعراض الأساليب الإدارية الحديثة ندرك بأن نجاحها في الأغلب يتوقف على تبني القيادات الإدارية لها في البداية، وكذلك الاستمرار في دعمها واستخدامها. وسنتعرض في هذا الفصل لأحدث تلك الأساليب وَدور القيادات الإدارية في تطبيقها. وهذه الأساليب هي الإدارة بالأهداف. وإدارة الجودة الكلية، وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية (الهندرة)، وإعادة اختراع الحكومة، وبطاقة الأداء المتوازن، وإدارة المشاريع.



شكل رقم (١٢): خريطة (القائد الإداري والأساليب الحديثة)

ثانياً: القائد الإداري والإدارة بالأهداف

لقد ساد في بداية العصر الحديث التركيز على ما يقوم به العاملون في التنظيم من أنشطة وأعمال، وما يبذلونه من مجهودات لأدائها، ولذلك فقد كان الاهتمام منصباً على الوسائل، وبالتالي أدى ذلك إلى سيطرة فكرة التوجيه والرقابة عند القيادات الإدارية، وذلك رغبة

منهم في التأكيد من ارتباط الأفراد بأعمالهم. وهكذا أصبحت النهايات وتحقيق الأهداف تحتل مركزاً متأخراً في اهتمام تلك القيادات. وفي النصف الثاني من القرن العشرين غلب الاهتمام بأهمية تحقيق الأهداف، وضرورة اتخاذها كنقطة بداية للربط بين الوسائل والنهايات.. مما ساعد على ظهور مفهوم الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) الذي يعتبر أقدم الأساليب الإدارية الحديثة التي سنعرضها في هذا الفصل، وبالرغم من ذلك إلا أنه مازال يشكل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي مازالت تستخدم بشكل كبير .. من قبل العديد من القيادات الإدارية اليوم.

كان أول ظهور لأسلوب الإدارة بالأهداف .. على يد المفكر الأمريكي بيتر دركر، وذلك في بداية النصف الثاني من القرن العشرين. وتقوم فكرة هذا الأسلوب الإداري على أنه يجب على كل موظف أن يوجه خطاباً في بداية كل عام لقائده. يوضح له فيه أهداف وظيفة القائد كما يراها هو، وأهداف وظيفته هو، وما يجب عليه القيام به من أعمال لتحقيق تلك الأهداف وبعد كتابة هذا الخطاب الذي أسماه دركر "دستور العمل" تتم مناقشة تلك الأهداف والأعمال مع القائد لوضع اتفاق نهائي، وتوضيح أي ملابسات وترتيب الأولويات وإيضاح أي سلوكيات يجب تغييرها. ويقول دركر بأن أكثر ما تحتاج إليه المنظمات هو أسلوب إداري ينمي الإحساس بالمسئولية لدى العاملين، ويوفر لهم التوجيه المناسب، ويخلق روح الفريق، ويحقق الانسجام بين الأهداف الشخصية وأهداف التنظيم (كنعان، ١٩٨٥م: ٤١٦-٤١٧).

ومن المؤكد أن الأهداف بمختلف مستوياتها .. يجب أن يتم وضعها بالتشاور بين القادة الإداريين والعاملين في التنظيم، وذلك لتكون الأهداف ومعايير ومقاييس الأداء محددة بشكل دقيق، وواضحة ومعروفة للجميع على كافة مستويات المنظمة. إن الأفراد عندما يشتركون

في صياغة ووضع الأهداف .. يكونون أكثر تحمساً لتحقيقها.. كما أنه يكون لديهم مسئولية ورقابة ذاتية أقوى.

ويشير الساعاتي (١٤٢٠هـ: ٢٥) إلى أنه للإدارة بالأهداف أسس ثلاثة هي:

١- الإدارة بالمشاركة للاتفاق بين القائد والعاملين على وضع وتحديد الأولويات والأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك لتوفير أكبر قدر من التفاهم والتنسيق والتعاون بين جميع العاملين في المنظمة.

٢- المراجعة الدورية والمستمرة لهذه الأهداف حسب ما هو متفق عليه من معايير ومقاييس للأداء، وإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء ما تحقق من الأهداف، مع تقديم القائد للنصح والإرشاد ما أمكن.

٣- التغذية العكسية، حيث يقوم القادة في البداية بتبادل الرأي مع المرؤوسين حول الأهداف، ثم يقومون بتزويد العاملين بمعلومات عن مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

ويوضح كنعان (١٩٨٥م: ٤١٩-٤٢١) أن للإدارة بالأهداف عدد من المقومات التي تساعد في نجاح هذا الأسلوب، وهي كما يلي:

١- قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف.

٢- اشتراك القائد والأفراد معاً في وضع أهداف المناصب الإدارية المختلفة.

٣- قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الهامة، والأهداف الأقل أهمية للمنصب الإداري الواحد.

٤- تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف مع النظم الإدارية الأخرى في المنظمة.

ويتضح أن حجر الزاوية لنجاح نظام الإدارة بالأهداف .. هو مدى قبول وتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له. ومن المؤكد أن هذا الأسلوب يصلح لكل القطاعات العامة والخاصة، وأن الفشل -- بعض الأحيان- في تطبيقه لا يعود للأسلوب نفسه،

وإنما يعود لعدم قناعة القيادات الإدارية بجدواه وفائدته، أو لعدم قيامها بما هو مطلوب منها في عملية تحديد الأهداف ومعايير ومقاييس الأداء، وعدم متابعة تطبيق هذا الأسلوب على جميع المستويات الإدارية بالمنظمة (الساعاتي، ١٤١٩هـ:٥٤).

ثالثاً: القائد الإداري وإدارة الجودة الكلية

إدارة الجودة الكلية (Total Quality Management, TQM) أو كما يسميها البعض: إدارة الجودة الشاملة .. هي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تطوير المنظمات والرفع من مستوى أدائها. لقد نشأت إدارة الجودة الكلية على يد المفكر الأمريكي ادوارد ديمنج بأمريكا، إلا أنه تأخر تطبيقها كأسلوب إداري حديث حتى بدأ في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ثم في أمريكا في أوائل الثمانينات الميلادية، ثم انتشر هذا الأسلوب في مختلف بلدان العالم.

وإدارة الجودة الكلية في مفهومها عبارة عن أسلوب إداري شامل ومستمر يهدف لبناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة ترتكز على فلسفة خدمة العميل، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة.

وقد تعددت مبادئ إدارة الجودة الكلية حسب تصنيفات الكتاب المهتمين بهذا الأسلوب الإداري لها، ومن أشهر تلك المبادئ ما أورده ديمنج، وهي كما ذكرها القحطاني (١٤١٣هـ: ١٨) ما يلي:

١- تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها مع تطوير غايات مستمرة لتحسين الأداء.

٢- تبني ونشر الفلسفة الجديدة للجودة، وتفهمها على كافة مستويات المنظمة.

٣- التوقف عن التفتيش لتحقيق الجودة، واستبداله بالتحسين المستمر والرقابة الذاتية (تبني أسلوب منع أو عدم الخطأ وليس كشف الخطأ).

٤- إلغاء فلسفة الشراء بناء على التنافس السعري بين الموردين، واستبداله بتطوير علاقات طويلة المدى معهم، وترشيد النفقات وليس تقليصها.

٥- التحسين المستمر في عملية التخطيط والإنتاج والخدمة.

٦- تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.

٧- تبني وتأصيل القيادة الجيدة التي تدير الأعمال دون ترهيب، والعمل نحو التحسين المستمر.

٨- الابتعاد عن الخوف من التغيير، وخلق الثقة وتهيئة الجو للتغيير والتحديث.

٩- القضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.

١٠- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.

١١- إلغاء سياسة النسب الرقمية والأهداف الكمية.

١٢- القضاء على العوائق التي تحرم العاملين من التفاخر بالإنجاز.

١٣- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي المستمر للموظف.

١٤- العمل من خلال فريق عمل موحد لتحقيق التحول والتغيير نحو الجودة.

وإذا أرادت القيادات الإدارية تطبيق إدارة الجودة الكلية، فإن عليها أن تدرك بأنه لا يمكن أن يتم ذلك إلا في ظل بعض الأسس والمقومات التي يجب توفرها، والعمل على التأكد من تحقيقها أولاً. وقد ذكر السقاف (١٤١٦هـ:٢٧-٣٠) بعض تلك الأسس والمقومات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الكلية، ومنها ما يلي:

١- البدء من العميل، فالعميل هو الذي يجب أن يكون نقطة البداية .. خاصة وأن الخدمة أو السلعة سوف تقدم له في النهاية، وهو الذي يستطيع الحكم على مدى استجابتها لرغباته وحاجاته. ولهذا فلابد من سؤال العميل أولاً عن نوع الخدمة أو السلعة التي يريدها ومواصفاتها وأسعارها وذلك لتحديد احتياجاته، ثم بعد ذلك يجب قياس درجة رضاه عنها بعد تقديمها وتعديلها بما يتفق مع متطلباته، وبالتالي

جعل رغبات العميل أساس الاختيارات الإدارية. والعملاء من وجهة نظر إدارة الجودة الكلية نوعان، عميل داخلي هو الموظف أو القسم. وعميل خارجي هو المستهلك للخدمة أو السلعة.

٢- تعزيز العلاقة مع الموردين، لأن المورد يعتبر شريكاً في العمل لذلك يجب أن نشركه فيه لتطوير الجودة باستمرار والتقليل من الفوارق وتحقيق الرضا للجميع. إن العلاقات مع الموردين يجب أن تكون قوية ومتينة ومبنية على حسن النية والثقة العالية على المدى البعيد. والمورد كالعميل .. يمكن أن يكون داخلياً من الموظفين أو الأقسام، ويمكن أن يكون خارجياً ممن يوفر متطلبات المنظمة من خارجها.

٣- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، ذلك أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ووضع الخطط وتنفيذ مشاريع تحسين الجودة في التنظيم الإداري .. هي إحدى المقومات الأساسية التي لا يستغني عنها القائد عند الرغبة في تبني أسلوب إدارة الجودة الكلية. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الكلية تكوين فرق للجودة على كافة المستويات ابتداءً من مجلس الجودة على مستوى القيادات الإدارية العليا في المنظمة، وانتهاء بفريق الجودة (فريق التحسين) الذي يتبنى مشروع التحسين على مستوى الإدارة أو القسم. ويجب أن تتخذ هذه الفرق قراراتها ليس بناء على رأي الأغلبية، وإنما من خلال طرح جميع الآراء ومناقشتها وتقييمها حتى يتم الخروج بتصور متفق عليه بين الجميع.

٤- الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية، إن تطبيق إدارة الجودة الكلية .. يتطلب دعماً كبيراً وتشجيعاً للآخرين من قبل القيادات الإدارية في المنظمة، وذلك إدراكاً لأهمية هذا الدعم والتشجيع في تعزيز وزرع فلسفة التغير عند الجميع. ومن الواضح إنه بدون دعم القيادات الإدارية لا يمكن تطبيق هذا لأسلوب، ولذلك فإن التزامها

بالتغيير كفلسفة يعتبر أمراً هاماً، كما يجب على القيادات الإدارية وتشجيع العاملين على ذلك .. لتسهل مهمة المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الكلية على كافة المستويات.

٥- التحسين المستمر، إن التحسين المستمر لأداء بوجه عام وللعمليات بوجه خاص. يساعد كثيراً في تطبيق إدارة الجودة الكلية، وخاصة بعدما تتم المراجعة الدورية لجميع مهام العملية، وبعد معرفة أهميتها للعميل وللعمل، ومن ثم القيام بتطوير تلك العمليات التي تبدو بعد عملية القياس في حاجة إلى التحسين. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب – أيضاً– مراجعة أدوات القياس والتأكد من مدى رضا العميل عنها باعتبارها وسيلة هامة في الحصول على التغذية العكسية، وبالتالي التحسين المستمر.

٦- تعزيز وتمكين العاملين، إن عملية التعزيز للعاملين لا يمكن أن تتم إلا بإشراك جميع العاملين في عملية تطبيق إدارة الجودة الكلية، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا الأسلوب في البداية، ثم إشراكهم في مشاريع تحسين الجودة، والتمكين لهم بمنحهم الصلاحيات الكافية للتعامل مع مشاريع التحسين، واتخاذ القرارات اللازمة عند الضرورة، ويتم ذلك بتنمية الثقة بينهم وبين القيادات الإدارية وتوفير الدعم اللازم لهم وتشجيعهم على التعلم من الأخطاء.

ويتضح مما تم استعراضه عن أسلوب إدارة الجودة الكلية .. أن للقيادات الإدارية دور هام في عملية التطبيق .. تتصل بعملية بناء وتهيئة الثقافة التنظيمية التي تجعل المنظمة أرضاً خصبة لتطبيق هذا الأسلوب. إن القيادات الإدارية هي محور بناء ثقافة الجودة، فهي التي تقدم الدعم والتأييد المستمر لتبني فلسفة الجودة. وتلتزم أمام الجميع بالخطط والبرامج المؤدية للتطبيق، وهي التي تخصص الموارد البشرية والمالية لنجاح التطبيق، وهي– أيضاً– التي تحدد السلطات والمسئوليات وتتولى التنسيق والاتصالات وتوفير المعلومات. ومن أجل أن تؤدي

القيادات الإدارية الدور المنتظر منها في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الكلية. فإن عليها اتخاذ المواقف التالية:

- التخلي عن أساليب وطرق الإدارة التقليدية.
- الاعتراف بأهمية العميل وأنه أساس استمرار وجودها.
- الابتعاد عما اعتادته من الميل الشديد نحو المركزية المطلقة.
- تطوير فهمها للجودة ليشمل تحسين النظام الكلي للإدارة لخدمة المنظمة.
- عدم شغل نفسها بمعالجة المشاكل الروتينية والحلول السريعة المؤقتة.

إنه يجب على القيادات الإدارية التأكد من توفر بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق برنامج إدارة الجودة الكلية، وذلك لإعداد العاملين والمنظمة لقبول فكرة البرنامج. وهذه المتطلبات هي كما يلي:

١- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، ويعني تهيئة البيئة التنظيمية بإدخال مفهوم الجودة والعناية بالعميل .. بدلاً من المفهوم الإداري التقليدي السائد والقائم على فلسفة أداء العمل من خلال تطبيق النظام. وإذا أردنا تغيير ثقافة ومعتقدات العالمين، فإن على القيادات الإدارية التأكد من تغير ثقافة المنظمة (أفراداً وتنظيماً) نحو فلسفة الجودة ومفهوم العميل.

٢- الترويج لبرنامج الجودة، ويأتي هذا من خلال نشر مفاهيم ومبادئ الجودة عن طريق برامج لتوعية العاملين. وعلى القيادات أن تنظر إلى برنامج الجودة على أنه سلعة أو خدمة تسعى هذه القيادات إلى تسويقها وترويجها للعاملين في التنظيم، وبالتالي فإن عليها أن تستخدم كل الوسائل المتاحة لإقناع العاملين بجدوى هذا البرنامج. عن طريق المحاضرات والدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات، وزيارة المنظمات التي سبقت في تطبيق الفكرة.

٣- التعليم والتدريب، ويشكل هذا المتطلب أحد أهم متطلبات التطبيق.. لأنه يعني بتعليم العاملين وتدريبهم بجميع فئاتهم العليا والوسطى والدنيا .. على ماهية إدارة الجودة الكلية وماذا تعني، وتشجيعهم على تعلم أساليب وأدوات تطبيق هذا المفهوم. وعلى هذا الأساس فإن على القيادات أن تضمن أن لدى العاملين فهم ووعي تام بمبادئ وفوائد ومتطلبات تطبيق هذا الأسلوب الإداري وإلا فإن أي نقص في معارفهم سيؤدي إلى الإحباط ومن ثم إلى الفشل.

٤- تشكيل فرق العمل، حيث أن العمل بأسلوب إدارة الجودة الكلية يتطلب تشكيل العديد من فرق العمل على كافة المستويات، ولابد أن تتأكد القيادات من قناعة العاملين بضرورة تشكيل فرق العمل واستعدادهم للعمل ضمن تلك الفرق، ثم أن عليهم تشكيل الفرق من أولئك الموثوق بقدراتهم، والتمكين لهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة.

٥- تشجيع وتحفيز العاملين، يبدأ تشجيع وتحفيز العاملين بإعطائهم الصلاحيات للعمل، وتمكينهم لأداء الأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة دون الرجوع المتكرر للقيادة، وكذلك منحهم الفرصة للاعتزاز بإنجازاتهم، وتقدير تلك الإنجازات ومنح المكافآت التشجيعية وزرع الثقة فيهم للرفع من معنوياتهم وحماسهم لتطبيق برنامج إدارة الجودة الكلية.

٦- توفير الدعم الفني والمتابعة والإشراف، إذ يجب على القيادات متابعة برامج الجودة والإشراف على تنفيذها وتقديم الدعم الفني اللازم للعاملين عند الحاجة، وذلك بتوفير الخبراء المساندين والمستشارين لتقديم الخبرة والمعونة الفنية عندما يريدها أفراد الفريق.

٧- الاستعانة بالاستشاريين، فالقيادات الإدارية لا يمكن أن تكتفي برأيها عن رأي الخبراء والمستشارين الخارجيين، ولذلك فإن عليها كلما دعت الحاجة أن تستعين

بالخبراء والمستشارين من خارج المنظمة لحل مشكلاتها، وخاصة في بداية تطبيق البرنامج، وفي المراحل الحرجة الأخرى من التطبيق.

٨- إستراتيجية التطبيق، لابد من تبني إستراتيجية للتطبيق .. تضع من خلالها القيادات الإدارية برنامجها لتطبيق الجودة على أرض الواقع والأهداف المرجوة، وتترجم فيها رؤيتها المستقبلية. ولوضع الخطة الإستراتيجية يمكن البدء بإجراء مراجعة شاملة للوضع الراهن ولتجارب المنظمات الأخرى، ثم وضع الخطة وكيفية التطبيق والموارد اللازمة، ثم التنفيذ الفعلي للخطة، والتقييم الدوري للنتائج المتحققة من وقت لآخر.

رابعاً: القائد الإداري وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية (الهندرة)

لقد جاء أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية (إعادة بناء نظم العمل) Business Re-engineering أو "الهندرة" كما يسميها بعض المعربين، كحل شامل للعديد من المشاكل المتكررة التي تواجهها بعض المنظمات، والتي لم تجد لها حلاً جذرياً. ولذلك فإن مفهوم إعادة بناء نظم العمل يعني البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم. وقد وجد هذا الأسلوب الإداري الحديث رواجاً لدى القادة الإداريين الذين يرغبون في التخلي عن الإجراءات القديمة والجراحة التجميلية، واستبدالها بأسلوب الحل الراديكالي "البدء من جديد". وقد عرف هامرو شامبي Hammer and Champy (١٩٩٣م: ١١) أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية بأنه إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة – ليست هامشية أو تدريجية – في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة السريعة.

وعرف الساعاتي (١٤٢٠هـ: ٢٦) أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية بأنه "إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والإستراتيجية بشكل جذري.. دون

التقيد بأن افتراضات تتعلق بالوضع الحالي بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء، بحيث يشمل التحسن خفض التكلفة، وتحسين نوعية الخدمات، وسرعة إنجاز الأعمال، ورضا العميل عن مستوى الخدمة المقدمة له".

ويتميز هذا الأسلوب بتركيزه على العملاء والعمليات، وأهمية وعي والتزام القيادات الإدارية العليا، والاستفادة من وسائل التكنولوجيا، وإظهار الطاقات الإبداعية للإفراد.

ومن خصائص أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية كما يذكرها هامرو شامبي (الشركة العربية للإعلام، ١٩٩٥م: ٢٧) ما يلي:

١- أنها تهدف إلى إحداث تغيير جذري فائق وسريع.

٢- أن اختيار العمليات المطلوب إعادة بنائها يخضع للأولويات، حيث لا يمكن القيام بإعادة بناء نظم العمل في المنظمة في وقت واحد.

٣- يشترط أن يتفرغ فريق العمل للمشروع تفرغاً كاملاً.

٤- لا يحتاج فريق العمل إلى تحليل مفصل للوضع الراهن، وإنما يحتاج نظرة إلهامية سريعة لاستحداث تصميم متفوق وجديد تماماً.

٥- يركز أسلوب إعادة بناء نظم العمل على التعليم أكثر من التدريب.

٦- يسعى هذا الأسلوب إلى تقليص مدة المشروع حتى لا يكون مملاً لأعضاء الفريق.

يرى هامرو شامبي (الشركة العربية للإعلام، ١٩٩٥م) أن أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية .. قد ظهر كأسلوب إداري جديد نتيجة لسيطرة الرغبات الفردية المختلفة للعملاء على السوق.. من خلال التحول في ديناميكيات الطلب من سوق تتشابه رغبات وسلوك العملاء فيه (السوق الجماعي المتشابه) إلى سوق تختلف فيه رغبات وتفضيلات العملاء من فرد إلى فرد آخر، بالإضافة إلى دخول منافسين جدد من مختلف بلدان العالم، وارتفاع توقعات العملاء، وتنوع المنتجات من نفس السلعة، وسهولة الحصول على معلومات عن تلك المنتجات. كذلك فإن هذا الأسلوب قد ظهر نتيجة لتصاعد المنافسة وتغير أوجهها

من حيث السعر، والنوعية، وخدمات ما بعد البيع، وزوال الحدود التجارية، والمتغيرات التقنية.. وأخيراً فإن التغير المستمر في كافة المجالات كان – أيضاً – دافعاً لظهور هذا الأسلوب الإداري الحديث. خاصة بعد تزايد الانفتاح العالمي، ونشاط حركة الابتكار والابتداع بزيادة تطور التقنية.

ويمكن وصف بيئة العمل التي يدعو إليها هذا الأسلوب الإداري على أنها:

- بيئة تتحول فيها وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات.
- بيئة تتحول فيها الوظائف من مهام بسيطة .. إلى أعمال مركبة، بحيث يشترك فريق العمل في المسئوليات والمهام.
- بيئة يتحول فيها دور الموظفين من العمل المراقب .. إلى العمل المستقل، أي أنه يتم تفويض الصلاحيات بشكل واسع.
- بيئة يتحول فيها الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم، وذلك لترك فرصة للتقدير الشخصي في اختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل.
- بيئة يتحول فيها التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
- بيئة تتحول فيها معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
- بيئة تتحول فيها القيم من حمائية إلى إنتاجية، أي الاهتمام بالعملاء وليس بالرؤساء.
- بيئة تتحول فيها مهام القادة الإداريين من الإشراف إلى التوجيه غير المباشر والتنسيق.
- بيئة يتحول فيها التنظيم من هرمي إلى أفقي يقوم على فرق العمل.
- بيئة يتحول فيها كافة المسئولين من مراقبين إلى قياديين.

وليس بالضرورة أنه سيحالف هذا الأسلوب النجاح في كل الأحوال، فهناك عدد من الصعاب والعقبات التي قد تعترض عملية تطبيق هذا الأسلوب، وبالتالي تقلل من إمكانية نجاحه. وقد لخصها هامرو شامبي فيما يلي:

- عدم التركيز على العمليات، ومحاولة تقويم العمليات بدلاً من تغييرها.
- التراجع المبكر، والاكتفاء بالنتائج المتواضعة.
- إهمال كل شيء مع عدا إعادة تصميم العمليات.
- التركيز التام على العمليات، وإهمال قيم ومفاهيم الأفراد.
- وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق إعادة هندسة نظم العمليات.
- السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة عمليات إعادة الهندسة.
- البدء بتطبيق إعادة البناء من القاعدة، أو تكليف أشخاص لا يعرفون شيء عن هذا الأسلوب الإداري.
- تخصيص موارد محددة لتطبيق برنامج إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، وتشتيت الجهود بين عدد كبير من العمليات.
- محاولة تنفيذ برنامج إعادة الهندسة مع الإصرار على رضا الجميع، أو التراجع عن برنامج إعادة البناء عندما يظهر بعض المعارضين.
- غياب حماس القيادات الإدارية لبرنامج إعادة البناء، أو البدء بالتطبيق في حالة عدم استقرار القيادات الإدارية.

خامساً: القائد الإداري وإعادة اختراع الحكومة

ظهر أسلوب إعادة اختراع الحكومة Re-Inventing Government في العصر الحديث.. ليعبر عن وجهات جديدة لإدخال تغييرات جذرية في أعمال الحكومة وأساليب إدارتها لأنشطتها، وذلك من منطلق إصلاح مؤسسات الدولة وتحسين أدائها. إن الفكرة من

هذا الأسلوب هي جعل الأجهزة الحكومية تعمل كأجهزة القطاع الخاص، وذلك بأن تكون أجهزة إيراد لا إنفاق، أي أن تكون أجهزة تحقق الربح للدولة وليست فقط أجهزة تكلفة عليها. ويرى أحمد رشيد (١٩٩٦م) أن الإدارة الحكومية قادرة على التكيف مع روح العصر، وإعادة اختراع نفسها لأن المشكلة تكمن في النظام، وليس في البشر العاملين بتلك المؤسسات.

لقد كان ظهور هذا الأسلوب الإداري استجابة لمتطلبات التغيير التي فرضتها الظروف الاقتصادية والعالمية على الدول المختلفة، وقد كانت هذه التغيرات والظروف تحدياً للكثير من دول العالم.. يستوجب لمواجهة التغيير في كثير من مؤسسات الدولة وإعادة النظر في طريقة أدائها لأعمالها.

ومع أن المتغيرات التي تواجه دول العالم اليوم تدعو إلى تقليص أنشطة الدولة، والتحول إلى الخصخصة وإعطاء القطاع الخاص دوراً أكبر في التنمية مقابل تحجيم دور القطاع العام، فإن ذلك لا يعني التوجه نحو إلغاء دور الحكومة كما يرى الساعاتي (١٤٢٠هـ)، وإنما سيبقى لها دور أساسي في كثير من المجالات كالدفاع والأمن والقضاء والتمثيل الخارجي، وكذلك التشريع لكثير من القطاعات والأنشطة التي يقوم بها القطاع الخاص. إن على الحكومة أن تسعى إلى تجديد أسلوبها في العمل، وأن تخترع أفضل السبل للرقي بالخدمات التي تقدمها لكي تواكب تلك التطورات التي تحدث في القطاع الخاص على المستوى العالمي، وحتى لا تصبح حجر عثرة في طريق تقدم هذه القطاعات.

إنه لا يختلف اثنان على أن الحكومات على مستوى العالم.. في حاجة دائمة لإصلاح أجهزتها، ولكن قد تكون هناك أساليب ووسائل مختلفة لإصلاح مؤسسات الدولة تختلف حسب اختلاف الثقافات وحسب الحاجة إلى سرعة إحداث التغيير. وما يميز حكومات اليوم هو أنها يجب أن تكون جميعاً متفقة مع تطلعات العصر الحاضر، قادرة على التطور والمنافسة،

وعلى الوفاء بمتطلبات الاتفاقيات الدولية التي انضمت إليها أو ترغب في الانضمام إليها. ومن أهم متطلبات الاتفاقيات العالمية أن تكون الحكومة مرنة قادرة على إحداث التغيير عند الحاجة بسهولة، وأن تكون أكثر انفتاحاً واستجابة للمتغيرات العالمية.

وقد حدد أوزبورن وجابلر (Osborn and Gaebler,1991) وكذلك الساعاتي (١٤٢٠هـ:١٥-٢٢) عدداً من الآليات والأساليب التي يمكن أن تساهم في تطبيق فكرة إعادة اختراع الحكومة، بل إنها تعتبر الأسس التي يقوم عليها تطوير الأداء الحكومي بما يتفق مع أسلوب إعادة اختراع الحكومة. وهذه الآليات والأساليب والأسس هي كما يلي:

١- أن تصبح الحكومة مساندة للقطاع الخاص، وأن يكون هدفها أن تقدم للمجتمع ما هو أكثر من مجرد خدمات، ويعني ذلك أن تكون عاملاً مساعداً لتطوير القطاعات الأخرى غير الحكومية، وأن تعطي لها الفرصة لكي تتكامل مع بعضها بشكل أفضل. إن على الحكومة أن ترسم السياسات وتوجه وتشجع القطاع الخاص .. من خلال تطوير فرص تنفيذ المشاريع الحكومية المتاحة للقطاع الخاص، بمعنى آخر أن تنشئ وتراقب الحكومة المشاريع الخدمية، وتترك عملية التنفيذ الفعلي للقطاع الخاص، وتعطي له فرصة إدارتها وتشغيلها واستثمارها.

٢- أن تكون الحكومة منافسة في تقديم خدماتها، وذلك فيما بين القطاعات الحكومية من حيث مستوى الخدمة والكيفية التي تقدم بها الخدمات، خاصة وأن مبدأ المنافسة لا يقتصر فقط على القطاع العام والخاص، وإنما- أيضاً- بين أجهزة القطاع العام وبعضها أن الحكومة يجب أن تطور قدرتها على تطوير خدماتها انطلاقاً من أن بعض القطاعات تستطيع التنافس فيما بينها لتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

٣- أن يكون للحكومة رسالة واضحة للجميع تنطلق من رؤية محددة وتصب في إستراتيجية وأهداف مكتوبة، بحيث تحول التوجهات بعيداً عن الروتين. إن كتابة الرؤية والرسالة وإعداد الإستراتيجية والأهداف لم تعد اليوم حصراً على شركات

القطاع الخاص، وإنما أصبح مطلوباً من الحكومة- أيضاً- أن تبين رؤيتها وتوضح رسالتها وتحدد أهدافها واستراتيجياتها التي تسعى إلى تحقيقها للمجتمع. إن الحكومة ذات الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة .. هي حكومة تهتم بمستقبل مجتمعها وتعطي الفرصة لتنمية فرص الابتكار والإبداع، وهي التي تكون أكثر كفاءة من تلك الحكومة التي ليس لها رؤية ولا رسالة ولا أهداف محددة، كما أن وجود تلك المتطلبات يشكل النسيج الذي يربط القيادات في الحكومة بالمواطنين.

٤-يجب أن تقوم الحكومة- كما يقترح أسلوب إعادة اختراع الحكومة- على النتائج بدلاً من البيروقراطية والروتين العقيم. ولتحقيق حكومة قائمة على النتائج فإننا نحتاج إلى العمل بموجب نماذج محددة للتمويل على أساس النتائج، وليس على أساس المدخلات، وذلك مثل أن تمنح المكافآت والحوافز للفرق حسب الأداء وليس للأفراد حسب النشاط.

٥-أن تعمل الحكومة لتحقيق رضا العملاء أولاً .. وليس البيروقراطية (النظام)، ويستدعى هذا التعامل أن يقوم الموظفون بالتعامل مع المراجعين من المواطنين على أنهم عملاء.. يجب العمل على تحقيق رضاهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم في كل الأحوال. ومن هنا ندرك إن إعادة اختراع الحكومة يعني معاملة المراجعين على أنهم عملاء يجب تحقيق رضاهم مما يؤدي إلى تقديم مزيد من الاهتمام بالمراجعين، وجعل الخدمات بعيدة عن الاختيار السياسي. كما أن إعادة اختراع الحكومة يؤدي إلى الابتكار والإبداع، وإلى خفض التكاليف وزيادة العدالة والمساواة بين المواطنين.

٦-أن تصبح الحكومة موجهة نحو العمل على تحقيق الربح شأنها في ذلك .. شأن القطاع الخاص. ويتم تحقيق الربح عن طريق تحديد الميزانيات التشغيلية، وتحميل التكاليف لكل قسم أو قطاع على حده، ومن ثم معرفة تكلفة تشغيل القسم وأرباحه من التعامل

مع الأقسام الأخرى. ولكي تتحقق إيرادات ذات عائد ربحي، فإنه يجب على الحكومة استثمار الموارد المتاحة لها في كل مؤسساتها. ويمكن أن تحقق الحكومة أرباحها من خلال جعل الموظف الحكومي يفكر بطريقة رجل الأعمال، واستحداث حوافز مالية ومخصصات محددة لمن يساهم في تحقيق فرص استثمارية، وإقامة مراكز ربحية بعد تحديد التكاليف الخدمية، وكذلك توفير نظام حديث للمعلومات وتجهيزه ليوفر المعلومات المطلوبة لمتخذي القرار بأقل تكلفة وفي أسرع وقت.

٧- أن تكون الحكومة ذات نظرة مستقبلية قادرة على التفاعل مع معطيات ومتغيرات العصر الحديث. وبالرغم من أن ذلك قد يكون من الصعوبة بمكان في ظل المناخ السياسي المتقلب، إلا أن بعض الدول دأبت على تشكيل فرق مهمتها متابعة تطورات المستقبل، ووضع الخطط الإستراتيجية، والميزانيات طويلة المدى، وخطط الطوارئ، وذلك حتى تكتمل للحكومة حلقة الاستمرارية التي تستطيع بها أن توجه أي متغيرات غير متوقعة.

٨- أن تعمل الحكومة على الأخذ باعتبارات السوق عند إحداث عمليات التطوير، فمن مهام الحكومة الموجهة بآليات السوق إعادة هيكلة السوق، وإنشاء المؤسسات التي تسد الفراغ الاقتصادي أو الإداري متى ظهرت الحاجة، واستخدام الاستثمارات الحكومية في هيكلة السوق، وسن الأنظمة والقوانين التي يحتاجها السوق، بالإضافة إلى تجزئة السوق عند تقديم الخدمات وفقاً لاستراتيجيات محددة.

٩- أن تصبح الحكومة لا مركزية، بحيث يكون هناك توجه لمزيد من تفويض السلطات والمشاركة، وخاصة في ظل زيادة وتوسع الأنشطة التي تقوم بها الحكومة، وزيادة عدد السكان الذين تخدمهم الحكومة واختلاف ظروفهم ومشاكلهم، واختلاف عاداتهم وتقاليدهم، وبالتالي حاجاتهم إلى تعامل خاص. بالإضافة إلى أن اللامركزية تساعد في تحقيق هذا التعامل الخاص، وتوفر معالجة خاصة لكل الاختلافات، فإنما تساهم

بالإسراع في اتخاذ القرارات، والتأثير عليها والتأثر بها. ويجب أن لا تكون اللامركزية تفويضاً مركزياً من المركز الأعلى إلى المركز الأدنى، وإنما يجب أن تكون على أساس العمل المشترك بحيث تكون لا مركزية على كل المستويات، وتكون الإدارة مشتركة بين جميع العاملين. وهذا يستلزم التحول من الهرمية "الهيراركية " إلى المشاركة عن طريق فرق العمل، وبروح الفريق الواحد لتوسع نطاق التعاون بين الأقسام ورفع المعنويات عند العاملين (خلاصات، ١٩٩٤م).

ومن أهم أسباب إعادة اختراع الحكومة – كما ظهر من تجربة الحكومتين البريطانية، وحكومة الولايات المتحدة الأمريكية – ما يلي:

- زيادة توقعات المواطنين لما يجب أن تكون عليه تلك الخدمات.
- التضخم الكبير في حجم الحكومة وفي حجم خدماتها، وسيطرة البيروقراطية والروتين على عملية تقديم الخدمات وتصدي الرأي العام لذلك.
- القلق الاجتماعي والصناعي وزيادة البطالة.
- تأثير المفاهيم الإدارية الحديثة ومستشاري الإدارة.
- المقارنة بين أداء القطاع العام والقطاع الخاص.
- قلق الرأي العام من تزايد دور الحكومة، وسيطرتها على كافة مجريات الشعوب.
- التنافس العالمي وتنامي الشعور لدى المواطنين بأن الحكومة لا تبذل ما هو مطلوب منها لتطوير قدراتها على الصمود في وجه هذا التنافس المحموم على السوق العالمية.

سادساً: بطاقة الأداء المتوازن BSC

التوازن مسالة ضرورية للعمل بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة. وتعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وسيلة فاعلة لمساعدة المنظمات المعاصرة على ترجمة الرؤى والخطط الإستراتيجية إلى مجموعة من النتائج الملموسة، فهي أداة لتحقيق أهداف المنظمات

من خلال التعريف الواضح لعلاقة السبب والنتيجة بين الأهداف المرحلية والمؤشرات والمبادرات الإستراتيجية. ومن خلال الموازنة بين كل من الجوانب المالية والجوانب غير المالية وبين الأهداف البعيدة المدة والأهداف القصيرة المدى (المرحلية) وبين البيانات الكمية والبيانات الوصفية.

وهناك من يعرفها بأنها إطار متكامل للأداء الأستراتيجي لتنظيم الأعمال يجمع بين أدوات القياس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل ويربط بين الاستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الإطراف المعنية وهم المستثمرون والعملاء والعاملين والمجتمع (هلال، ٢٠٠٣م : ٥٤).

هذا ويمكن أن نعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: طريقة جديدة في الإدارة الإستراتيجية يتم بموجبها التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية في ضوء رؤية المنظمة وإستراتيجيتها على المدى البعيد.

ومن خلال بطاقة الأداء المتوازن تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية، كما تسمح للمديرين باختيار منشآتهم من أربعة اتجاهات مختلفة من خلال الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

كيف ينظر إلينا الملاك؟ كيف يرانا العملاء؟ كيف ننفذ أعمالنا وما الذي يجب أن نبدع به ونتفوق به على المنافسين وهل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار؟

أي بمعنى آخر أنها تمكن المديرون من النظر إلى منظماتهم من خلال أبعاد أربعة: منظور العملاء (الزبائن)، والمنظور المالي، ومنظور عمليات الأداء داخل المنظمة (العمليات التشغيلية)، ومنظور النمو والتعلم والإبداع. ولكل منظور منها وزن وأهمية مختلفة، فلا تعتمد المنظمة على مقياس واحد للأداء، مقياس مالي مثلا، ولكن تعتمد على مقاييس أخرى إلى جانب ذلك.

ويؤكد الدكتور محمد جاسم (١٤٢٧هـ) في هذا السياق إلى أن طرق قياس الأداء التقليدية التي تركز فقط على قياس الجوانب المالية لنشاط المنظمة، أثبتت عدم جدواها في العديد من المؤسسات، بينما يساهم عدد من العوامل غير المادية ورأس المال الفكري مثل الموارد البشرية والعمليات التشغيلية والعلامات التجارية في تحديد أكثر من ٨٠% من القيمة السوقية للمؤسسات.

وتوصف البطاقة بالمتوازنة لأنها تقدم نظاما متوازناً لقياس الأداء من حيث أنها تحقق التوازن بين المقاييس الملموسة وغير الملموسة، المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، المقاييس القائدة واللاحقة، والطويلة الأجل والقصيرة الأجل.

هذا وتوفر البطاقة مجموعة من مؤشرات الأداء المستقبلية والتي من شأنها أن تترجم الإستراتيجية إلى إجراءات محددة. هذه المؤشرات والقياسات إذا وجدت وطورت بشكل سليم فمن شأنها أن تعطي صورة متكاملة عن أداء المؤسسة.

أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن BSC :

يتمثل الهدف العام لنظام قياس الأداء المتوازن في تعيين ومراقبة وتحسين أداء الأنشطة التي يقوم بها المنظمة والتي يكون لها تأثير إيجابي مباشر على ربحية المنظمة ومن ثم خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة وهم لمساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع كما تبرز أهمية نظام الأداء المتوازن من الإسهامات الإيجابية التي تقدمها للمنظمات وهي عديدة نذكر منها ما يلي:

١- بطاقة الأداء المتوازن تساد المنظمات في بناء وتطوير خططها الإستراتيجية، وربط العمليات التشغيلية بالأهداف والخطط الإستراتيجية للمنظمة.

٢- بطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمات في تصميم نظم الحوافز الإدارية والعمل على ربط الحافز بالأداء والإنجاز.

٣- بطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمات على تقييم مدى تحقيقها لأهدافها من خلال ما تقدمة من مقاييس ومؤشرات.

٤- بطاقة الأداء المتوازن تجعل المنظمة في موضع الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية.

٥- تساهم في ربط الأداء بإستراتيجية المنظمة وذلك عن طريق الموازنة بين المناظير الأربعة (الجانب المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

٦- العمل على مراقبة العمليات اليومية ورصد آثارها على التطورات المستقبلية للمنظمة.

محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تركز بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية ذكرها العديد من الكتاب والباحثين مثل (كابلان، نورتن، ١٩٩٦:) و (بحيري، ٢٠٠٤: ٢١١) و (عبدالدائم، ٢٠٠٣ : ٢١٠) و (البتانوني، ٢٠٠٤م: ١٦٠) و (لبيب ٢٠٠٥ : ٦٥) و (النشار، ٢٠٠٣: ١١) وهي : المحور المالي، ومحور العمليات الداخلية التشغيلية، ومحور النمو والتعلم والإبداع، والمحور البيئي. وفيما يلي شرح موجز لكل محور على حدة:

١- المحور المالي:

إن الأداء المالي للمنظمة لا يعبر سوى عن أداءها في الفترة الماضية، كما لا يمكن أن يوفر معلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الراهن أو المستقبلي، لذا تم الاهتمام بالنواحي الأخرى كالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو للمورد البشري مع مراعاة الأهمية النسبية فيما بينها. فالمنظمة قد تكون في الوقت الحاضر في مركز مالي مستقر وتحقق أرباح جيدة ولكن ذلك وحدة لا يضمن بقاءها في المستقبل. البعد المالي يتبلور حول السؤال التالي: كيف نبدو أمام الأطراف المساهمة أو الممولة للمنظمة؟ ومن المعايير والمقاييس المستخدمة في

هذا الجانب على سبيل المثال، قياس نمو الدخل وتحديد التكلفة وبيان استخدامات الأصول، الانخفاض في تكلفة وحدة المنتج، ومعدل دوران النقدية والعائد على رأس المال.

٣- محور العمليات التشغيلية الداخلية

ويشير هذا البعد إلى أهمية العمل الدائم على تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة وإدامة العمليات التي تبدع فيها. ومن المقاييس المتبعة في هذا الجانب الرضا العام عن الخدمة أو المنتج وعدد المميزات الخاصة التي قدمتها المنشأة وتفوقت بها على منافسيها، وجودة المنتج، ومعدل المردودات والأخطاء، وعدد مرات التعديل وحجم تعويضات الضمان ونسبة تسليم المنتج في الموعد المحدد ومقدار ما ينفقه المستهلك من وقت لمراجعة الشركة ومتوسط زمن انتظار المستهلك للحصول على الخدمة ورضا المستهلك عن مواعيد التسليم.

ويشير الدكتور خالد لبيب (٢٠٠٥: ٦٦) إلى أن عمليات التشغيل الداخلية تتكون من ثلاث عمليات فرعية وهي:

١- عمليات الابتكار وتتعلق بالعمليات الخاصة بخلق السلع والخدمات والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء وتحسين تكنولوجيا العمليات والإنتاجية.

٢- عمليات التشغيل وتتجسد في العمليات المتصلة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات إلى العملاء وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلع أو أداء الخدمة.

٣- خدمات ما بعد البيع وهي العمليات تؤدي إلى خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة التي يطلبها العميل.

ويلحق بهذا المحور عنصر العملاء الذي يقيس المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للشركة في نظر المشتركين والموردين، وتظهر المقاييس والمؤشرات في هذا البعد حصة السوق ورضى المشتركين ورضى الموردين أيضا. والعميل وفق هذا البعد من هذا المحور هو المقصد النهائي للمنظمة وهو الذي يحدد نجاحها أو فشلها، والأداء السيئ والمنتجات ذات

الجودة المتدنية يقود إلى عدم رضا العميل ويصرفه عن شراء منتجاتها ويجعله يتجه إلى البحث عن سلع المنظمات المنافسة مما يجرها نحو طريق الفشل المحقق حتى وأن كان وضعها المالي جيد. ومن المعايير والمقاييس المستخدمة على سبيل المثال في ها المجال حصة المنظمة في السوق ونسبة مبيعاتها في السوق إلى نسبة المبيعات الكلية ومدى الاحتفاظ بالعملاء وجلب عملاء جـدد، وعدد العملاء الذين عزفوا عن التعامل مع المنظمة، وعدد شكاوي العملاء ونسبة الراضـين عن منتجات المنظمة، وعدد خطابات النصح والإرشاد التي ترد من العملاء.

٣- محور الموارد البشرية:

ويعتبر هذا البعد أن المورد البشري يمثل أهم رأس مال لدى المنظمة، فالعـاملون هـم مصدر الأفكار الإبداعية والخلاقة وهم من يقومون بتصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومن ثم لابد من العمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعهدهم دائماً بالتدريب علـى كل الأساليب الجديد ومدهم بالمعارف المفيدة. لا تقديم المنظمة منتجات وخدمات ذات قيمة أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون يتطلب بالضرورة توفر عاملين وإداريين أكفاء وتـوفر نظام تدريب فاعل، التعلم والنمو يتناول كيف تؤثر خبرات العـاملين وتدريبـهم في تنميـة قدراتهم على إنتاج أو تقديم سلع وخدمات أفضل. لذلك تحرص المنظمات على اسـتقطاب أفراد لديهم رغبة في التعلم والتنمية الذاتية وبخاصة في ظل التقنية الحديثـة. ومـن المعـايير والمقاييس والمؤشرات المستخدمة في هذا المحور رضا الموظف على المعرفة الـتي تسـاعده في عمله، ومعدل دوران العمل، وإنتاجية الموظف والمقترحات المقدمة من العـاملين والمكافـآت المقدمة للعاملين ومعدل المعلومات التي يحصل عليها العمال.

٤- محور البعد البيئي

أخيراً ضاف الباحثون والكتاب إلى الأبعاد الأربعة المعرفة بعد آخر وهو البعد البيئي... ويشير هذا البعد إلى إن المنظمة مسئولة اجتماعية أو بيئية أمام الأطراف الخارجيـة والبيئة المحيطة والمجتمع، وبالتالي فإن هدف لابد أن يتغير قليلا من مجرد تحقيق الربح إلى خدمة المجتمع أو المحافظة على البيئة إلى جانب الاهتمام بتحقيق الربح.

ومن ثم يجب على المديرين تضمين قضايا البيئية ضمن الخطط الإستراتيجية للمنظمـة. ومـن الإجراءات العملية لترجمة هذا البعد يجب على المنظمة التأكد من عدم تلويث بيئة وحمايتـها من أي تلوث وإجراء البحوث البيئية وتصميم المنتجات بشكل لا يفضي إلى نفايات وعـدم استخدام مواد ضارة أو سامة وتدريب العمال على التعامل مع النفايات وإعـادة اسـتخدام الخردة ودفع تعويضات للمتضررين من التلوث (عبدالدائم، ٢٠٠٣: ٢١٥).

هذا وكل محور من هذه المحاور يتكون من خمسة بنود هي:

١- الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية أو الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

٢- المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو الهدف الإستراتيجي المرسوم.

٣- القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.

٤- الخطوات الإجرائية التمهيدية التي يجب القيام بها لتسـهيل الوصـول إلى القـيم المستهدفة للأداء.

٥- القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كـإجراء أساسـي تمهيداً لتقويم الأداء (أبو رمان، ١٩٩٥م: ١٨).

الجدير بالإشارة، اله من الناحية العملية، تقوم كل منظمة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بانتقاء أو بالتركيز على بعض الأبعاد التي تراها مفيدة لها وتتناسب مع ظروفها وإمكانياتهـا. فمثلا إحدى الشركات اختارت ركزت على بعدين فقط وهما القوى العاملة ورضا العمـلاء وربطت بينهما وبين نمو دخل الشركة.

هذا وعند تطبيق البطاقة يمكن أن يصبح لكل إدارة بطاقة خاصة بها، فمثلاً إدارة التسويق أو الإنتاج أو المبيعات وغيرها يصبح لكل منها بطاقة أداء خاصة وهكذا. وكل إدارة تضع المقاييس والمعايير الخاصة بها، وفي النهاية تجمع كل بطائق الإدارات والوحدات الفرعية ويرفع ملخص بها إلى الإدارة العليا.

وإذا كانت المؤشرات غير المالية ذات جدوى في تقييم أوضاع المنظمة إلا أن هناك بعض المشاكل التي تواجه المنظمات في هذا الجانب المتمثل في صعوبة قياسها – أي المؤشرات غير المالية – مقارنة بالمؤشرات المالية، مما يعني أنه لابد عند اختيار تلك مؤشرات غير المالية أن تكون قابلة للقياس قدر الإمكان.

سابعاً: إدارة المشاريع

يرجع كثير من الباحثين إدارة المشروعات كممارسة إلى إنجازات الحضارات القديمة مثل بناء الأهرامات، وحدائق بابل وجدار الصين العظيم وبناء مدينة بغداد في عهد هارون الرشيد (ميريديث) ومانتل، ١٩٩٩م:٣٥) (الفضل والعبيدي، ٢٠٠٥م: ٢٥) فريم،٢٠٠٣م:٢١) (نصير،٢٠٠٣م:٥).

لكن بالنظر إلى انطلاقه إدارة المشاريع كعلم حديث نجد أن هناك اختلافاً في تحديد هذه البداية، حيث ذكر (ميريديث ومانتل، ١٩٩٩م:٢٧) أن إدارة المشروع بدأت مع مشروع مانهاتن الذي طور القنبلة الذرية. وفي المقابل يضع (Goncalves) ٢٠٠٥م) تاريخاً أقدم من هذا حيث ذكر أن البداية الحقيقية لعلم إدارة المشاريع كانت مع ظهور تقنية مخطط المستقيمات Bar Chart في العام ١٩١٠م من قبل العالم الأمريكي هنري غانت، والتي تسمى عادة باسمه Gantt Chart (شعبان، ٢٠٠٦م:١٤٩). وبشكل عام فقد ميز (Harvey،٢٠٠٣م) بين أهم المراحل التي شهدت تطور إدارة المشاريع كالتالي:

١- قبل عام ١٩٥٠م: وتتميز هذه المرحلة بعدم وجود بناء معرفي يميز ممارسات إدارة المشروع، لذلك يصعب تمييز أساليب إدارية أو فنية، كما يمكن القول أن المشاريع لم تتأثر بقيود واضحة ومحددة في إطار (الزمن، التكلفة، الجودة).

٢- مرحلة الخمسينات إلى قبل التسعينات من القرن الماضي: من أبرز ملامح هذه المرحلة استخدام الأساليب الكمية في إدارة المشروع وخاصة في المشاريع الكبيرة ومن هذه الأساليب (أسلوب المسار الحرج CPM) وأسلوب (بيرت PERT).

٣- مرحلة التسعينات حتى الوقت الحاضر: الاهتمام بالأبعاد الإستراتيجية للمشروع واستخدام مدخل الإدارة الموقفية الذي يركز على خصوصية كل مشروع وما يتطلبه من مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة المشروع والبيئة المحيطة به، كما تتميز هذه المرحلة باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة كذلك ظهور جمعيات ومعاهد متخصصة في إدارة المشاريع (الفضل والعبيدي، ٢٠٠٥م:٢٦).

في الواقع أن ظهور الجمعيات المتخصصة في إدارة المشاريع كان في وقت سابق لهذا التاريخ وكان أولها ظهوراً هو معهد إدارة المشروعات الأمريكي في العام ١٩٦٩م.

كما أن إدارة المشاريع استفادت من تطور علم الإدارة سواء على مستوى النظرية أو على مستوى التطبيق والذي بدوره انعكس بشكل إيجابي على الإدارة العلمية للمشروعات الحديثة، وذلك أن هذا التطور ضغط باتجاه تطبيق إدارة المشاريع في المشاريع المختلفة حيث يلخص (Kerzner,2003) الدعم المتزايد الذي تجده إدارة المشاريع من العمليات الجديدة التي برزت في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى بروز إدارة المشاريع إلى السطح بشكل ساعد المؤيدين لهذا العلم في التغلب على مقاومة التغيير والتأكد على أهمية تطبيقه داخل المنظمات المختلفة.

وعرف معهد إدارة المشروعات الأمريكي PMI إدارة المشروعات بأنها" تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق، ومدير المشروع هو الشخص المسئول عن تحقق أهداف المشروع" (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م:٨).

لقد كانت هناك أيضاً جهود لبعض العلماء الذين ساهموا في إبراز هذا العلم حيث يرى (قريم، ٢٠٠٣ :٩) أن الاهتمام بإدارة المشاريع برز مع طباعة كتاب طوم بيتر "تحرير الإدارة" عام ١٩٩٢م والذي ذكر فيه أن إدارة المشروعات هي المفتاح للمحافظة على البقاء. لقد برزت إدارة المشاريع أيضاً بسبب خواص طلب في المجتمعات الحديثة والتي تتطلب تطوير طرق جديدة للإدارة، ومن هذه القوى المؤثرة في هذا الطلب: ١) تضاعف المعرفة البشرية. ٢) زيادة الطلب على السلع والخدمات المركبة والمعقدة. ٣)تطور التنافس في الأسواق العالمية في مجال السلع والخدمات. والتي أدت إلى استخدام فرق العمل في حل المشاكل والتي كان من المعتاد حلها بواسطة الأفراد (ميريديث ومانتل، ١٩٩٩م:٢٧).

تدور المشروعات وإدارة المشاريع في نطاق أوسع من نطاق المشروع ذاته، من هنا يتعين على فريق إدارة المشروع استيعاب هذا النطاق حتى يتمكنوا من تحديد مراحل دورة حياة المشروع والعمليات والأدوات والأساليب والتقنيات التي تلائمه (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ١٩).

ومن ضمن هذا النطاق أيضاً تنظيم المشروع الذي يحدد كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة. وفي إطار فهم دورة حياة المشروع وتنظيمه سيتم توضيح ومحاولة فم العناصر التالية:

أ- دورة حياة المشروع.

ب-تنظيم إدارة المشروع.

ج- إدارة المشاريع الحكومية.

د- منهجية إدارة المشاريع.

أ) دورة حياة المشروع

يتم تقسيم المشروعات إلى مراحل (Phases) لإتاحة قدر أكبر من الرقابة الإدارية، ويعرف مجموع تلك المراحل باسم دورة حياة المشروع والتي تربط بداية المشروع بنهايته (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م:١٩). وبالرغم من وجود شبه اتفاق بين الباحثين على وجود مراحل للمشروع أثناء دورة حياته إلا أن هناك اختلاف في عدد وتسميات هذه المراحل. وفي هذا الجانب يذكر (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م) أن مراحل الكثير من دورات حياة المشروعات تضم أربع أو خمس مراحل بينما يضم غيرها سع أو أكثر، حيث لا يمكن الزعم بوجود طريقة متفردة هي الأفضل لتعريف دورة حياة مشروع مثلى، فبعض المنظمات أرست سياسات تطبق بموجبها دورة حياة قياسية موحدة على كافة مشروعاتها، بينما تتيح منظمات أخرى لفريق إدارة المشروع اختيار أكثر دورات الحياة مناسبة لمشروع الفريق (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ٢٠-٢٢). وتأكيداً على ما سبق يقول (فورسبورغ وآخرون، ٢٠٠٥م) أنه ليس من المحتمل أن يعمل مشروع لاستضافة الألعاب الأولمبية جيداً على دورة مشروع فني مصمم لتطوير فرشاة أسنان، فمن وجهة نظرهم يحتاج كل مشروع أو كل نوع من المشاريع إلى دورة مصممة له، وهذا يدفع المنظمة إلى تطوير قالب يتكيف مع كل مشروع يقوم على:

- نوع المشروع، ومحتواه، ومجاله، وتعقيده.
- البيئة الإدارية: العملاء والمتعاقدون، والإدارة العليا.
- العوائق المنتدبة.
- الأسلوب الإداري.

- التوازن بين فرصة للمشروع والخطر (فورسبرغ وآخرون، ٢٠٠٥م: ١٧٥ – ١٧٧).

لكن هذا لم يمنع الكثير من الباحثين أن يضعوا نموذج لمراحل دورة حياة المشروع، حيث تضعها (Martin، ٢٠٠٦م: ٢١) في خمس مراحل هي (التعريف، التخطيط، التنفيذ، الإنهاء، التقييم)، في حيث قسم (Lester ٢٠٠٣: ٢٠) دورة حياة المشروع إلى ثمان مراحل رئيسية هي (المفاهيم، الجدوى، التقييم، السلطة، التطبيق، الإكمال، التشغيل، الإنهاء). وفي إطار هذا الموضوع يتجه (Harvey،٢٠٠٣م) إلى اعتماد نموذج يطلق عليه رمز (4D) بموجبه يمر المشروع بالمراحل التالية:

١- مرحلة تعريف المشروع Define it:

تهتم هذه المرحلة بتحديد وتعريف أهداف المشروع بشكل واضح وعلاقة هذه الأهداف بأهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

٢- مرحلة تصميم المشروع Design it:

إعداد التصاميم والنماذج المناسبة لترجمة احتياجات العميل بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

٣- مرحلة تنفيذ المشروع Do it:

تتمثل هذه المرحلة بالإجراءات اليومية التي تتخذ لإنجاز المشروع.

٤- مرحلة تطوير المشروع Develop it:

تركز هذه المرحلة على تقيم عمليات تنفيذ المشروع والنواتج النهائية للمشروع، وتحديد النقاط التي يمكن الاستفادة منها لعمليات التغيير والتطوير في المستقبل لأي مشاريع مماثلة.

ب) تنظيم إدارة المشروع

يعتبر تنظيم المشروع الوظيفة الأساسية التي توضح كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة الأم والأسس التنظيمية التي تحكم المشروع نفسه (الفضل والعبيدي، ٢٠٠٥م: ٧٣). حيث تمثل

المشروعات عادة جزءً من منظمة أكبر من المشروع، تؤثر فيه فيما يتعلق بنظام إدارة المشروعات والثقافة والأسلوب والهيكل التنظيمي (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م:٢٧). وفي هذا الإطار توجد أربع صيغ تنظيمية رئيسية شائعة للتعامل مع المشروع داخل المنظمة تحدد العلاقة بين المنظمة الأم والمشروع وهي التنظيم الوظيفي، التنظيم المشروعي، تنظيم المصفوفة، التنظيم المركب.

ج- إدارة المشاريع الحكومية

من المهم هنا الحديث عن إدارة المشاريع ضمن بيئة العمل الحكومي، كون هذه الدراسة بالتحديد تتكلم عن تطبيق منهجية إدارة المشاريع في قطاع من قطاعات الدولة وهو وزارة الداخلية. فمع وجود تصنيفات لبيئات المشاريع ستترد معنا هنا لكن كما يذكر (Howes,2001:211) أنه على السطح تبدو المشاريع الحكومية والتجارية مختلفة عن بعضها البعض، لكن بالاقتراب أكثر نرى أنهم يعملون بطريقة متوازنة. ومن حيث المنهجية وما تتضمنه من أدوات وأساليب لم يفرق الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) بين المشاريع الحكومية والمشاريع الأخرى، لكنه أكد ضمن الحديث عن فهم بيئة المشروع على ضرورة أن يدرس مدير المشروع الثقافة التنظيمية ويحدد ما إذا كانت إدارة المشروعات معروفة بأنها ذات دور صحيح له مسئولياته وسلطاته في إدارة المشروع (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م:١٤).

وفي هذا السياق وضمن الإطار البيئي للمشاريع وإدارتها باختلاف البيئة يصنف (Daniel Roman) بيئة المشاريع إلى أربع تصنيفات هي: التجارية (الهادفة للربح)، وغير الهادفة للربح، والحكومية، والعسكرية (نصير، ٢٠٠٣م:٢٩). وتختلف المشاريع الحكومية وغير الهادفة للربحية عن المشاريع التجارية بحسب (Roman) كما يلي:

أولاً: تعتبر العوامل الاقتصادية أقل أهمية في إدارة المشاريع الحكومية وغير الهادفة للربح، كذلك يتغير مديري المشاريع في هذه البيئات بشكل متكرر خلال فترة المشاريع، والتي تشكل مشكلة في الاستمرارية الإدارية. كما تعتمد استمرارية المشاريع على الاعتبارات السياسية بسبب أن التمويل لهذه المشاريع يتم تخصيصه من قبل السلطة التشريعية.

ثانياً: إنفاق أموال الميزانية يتم في سبيل الحصول على المنتجات أو الخدمات التي يتم تطويرها من قبل الباعة التجار. وبما أن تصميم وتطوير العمل يتم إنجازه من قبل المتعهدين، فسيكون دور مدير المشروع إدارياً، حيث تكون رقابته محدودة على الأمور الفنية بالرغم من مسئوليته عن فحص مدى تقدم المتعهدين. ويمكن لمديري المشاريع أن يشرفوا وينسقوا بين عدة مشاريع (نصير، ٢٠٠٣م: ٣٠).

د. منهجية إدارة المشاريع

انتقلت إدارة المشاريع كما سبق أن تحدثنا في التطور التاريخي لإدارة المشاريع من اللامنهجية إلى دخول أساليب وأدوات وتقنيات علمية. وفي هذا الجانب وكنتيجة لتطور علم الإدارة والعلوم الأخرى ذات العلاقة بها طور الباحثون والممارسون منهجيات لإدارة المشاريع حيث برزت معاهد وجمعيات متخصصة تهتم بتطوير الأخذ الأسلوب العلمي في هذه الممارسة.وقد أصدرت هذه الجمعيات والمعاهد (أدلة معرفية) تتضمن منهجيات متخصصة في محاولة لوضع إطار للممارسة المهنية لإدارة المشاريع مثل الدليل المعرفي لجمعية إدارة المشروع البريطانية (APMBOK) والدليل المعرفي لجمعية تقدم المهندسين اليابانيين (P2M)، لكن أشهر هذه المنهجيات وأقدمها وأوسعها انتشاراً هو منهجية معهد إدارة المشروعات الأمريكي (PMI) والذي يطلق على دليله المعرفي اختصار (PMBOK) وآخر إصدارته هو الطبعة الثالثة لعام ٢٠٠٤م (Dinsmore and Brewin, 2006:16-21). حيث يضم معهد إدارة المشروعات الأمريكي أكثر ٢٤٠,٠٠٠ عضو في أكثر من ١٦٠ دولة إضافة إلى حوالي

٢٤٢,٠٠٠ من الحاصلين على شهادة المعهد في الإدارة المشاريع الاحترافية على مستوى العالم، كذلك يوجد للمعهد فروع في العديد من الدول (www.pmi.org) . منها فرع الخليج العربي (AGC) والذي يضم أكثر من ٣٠٠٠ عضو (www.pmi-agc.com) .

إن منهجية إدارة المشروعات وفقاً للدليل المعرفي لمعهد إدارة المشروعات الأمريكي (PMBOK) تتكون من خمس عمليات رئيسية (مجموعة عمليات البدء- مجموعة عمليات التخطيط- مجموعة عمليات التنفيذ- مجموعة عمليات المتابعة والمراقبة - مجموعة عمليات الانتهاء)، وتتضمن هذه المجموعات الرئيسية ٤٤ عملية، ويمكن تصنيف هذه العمليات في تسع مجالات معرفة رئيسية (إدارة تكامل المشروع- إدارة نطاق المشروع - إدارة وقت المشروع- إدارة تكلفة المشروع- إدارة جودة المشروع- إدارة الموارد البشرية للمشروع- إدارة اتصالات المشروع- إدارة مخاطر المشروع- إدارة التوريد للمشروع) (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: (٩-١٠). أنظر الجدول التالي:

جدول (١) مجموعة عمليات إدارة المشاريع حسب عمليات مجال المعرفة

عمليات مجال المعرفة	مجموعات عمليات إدارة المشروع				
	مجموعة عمليات البدء	مجموعة عمليات التخطيط	مجموعة عمليات التنفيذ	مجموعة عمليات المتابعة والمراقبة	مجموعة عمليات الانتهاء
١-تكامل إدارة العقد	- تطوير ميثاق المشروع . - تطوير البيان التمهيدي لنطاق المشروع.	- تطوير خطة إدارة المشروع.	- توجيه وإدارة تنفيذ المشروع.	- متابعة ومراقبة عمل المشروع. - المراقبة المتكاملة للتغيير.	- الانتهاء من المشروع.
٢- إدارة نطاق المشروع		- تخطيط النطاق. - تعريف النطاق. - إنشاء هيكل تجزئة العمل.		- تحقيق النطاق. - ضبط النطاق.	
٣- إدارة وقت		- تحديد النشاط.		- ضبط الجدول	

المشروع		- تتابع النشاط. - تقدير موارد النشاط. - تقدير مدة النشاط. - تطوير الجدول الزمني.		الزمني.	
٤- إدارة تكاليف المشروع		- تقدير التكلفة. - وضع موازنة التكلفة.		- مراقبة التكلفة.	
٥- إدارة جودة المشروع		- تخطيط الجودة	- أداء توكيد الجودة	- أداء مراقبة الجودة	
٦- إدارة الموارد البشرية للمشروع		-تخطيط الموارد البشرية	- الحصول على فريق المشروع. - تطوير فريق المشروع.	- إدارة فريق المشروع.	
٧- إدارة اتصالات المشروع		- تخطيط الاتصالات	- توزيع المعلومات.	- إعداد تقارير الأداء. - إدارة أصحاب المصلحة.	
٨- إدارة مخاطر المشروع		- تخطيط إدارة المخاطر. - تحديد المخاطر. - التحليل الكيفي للمخاطر. - التحليل الكمي للمخاطر. - تخطيط الاستجابة للمخاطر.		- مراقبة وضبط المخاطر.	
٩- إدارة التوريد بالمشروع		- تخطيط المشتريات. - تخطيط التعاقدات.	- طلب استجابات بائعين. - اختيار البائعين.	- إدارة العقد.	- إتمام العقد.

(حالة ١٠)

الجودة والتخصص والنجاح [*]

يمكن تعريف جودة منتج ما بأنها مجمل المميزات لتحقيق الاحتياجات الموصوفة، وللتأكد من أن متطلبات الاستخدام قد تم تحديدها والإيفاء بها بشكل مرض. قد تختلف حاجات الخدمات أو الاستهلاك من الوقت مما يعني مراجعة دورية لمتطلبات الجودة. وبما أن كل الأعمال تبدأ من العميل، تدرك كافة الشركات وبشكل متزايد في كل مكان القدرة التنافسية للجودة. فالمستهلك الذي يشتري منتجاً أو خدمة ما لديه توقعات معينة تحددها عوامل عدة من حيث الاستخدام المقصود والأداء، فإذا كان المنتج أو الخدمة تلبي التوقعات عند الاستخدام عندها يقال إن المنتج ذو جودة عالية.

وتعتبر جودة المنتج أو الخدمة ذات علاقة وثيقة بمدى التزام المؤسسة بمفاهيم الجودة الشاملة التي تطرح أسلوباً شاملاً لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن معتمدة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، ويعتبر مفهوم النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء العملاء هو الهدف المطلق الذي تحاول مفاهيم الجودة الشاملة تحقيقه من خلال وضع أطر عمل منبثقة من مفاهيم راسخة في مجال المعاملات تتمثل في وضع أهداف أساسية متمثلة في:

- التفوق ووضع معايير أداء تضمن الصدارة مقارنة بالمنافسين.
- الاعتماد على المنتج حيث ما تقدمه هو الأفضل والقادر على المنافسة.
- الاعتماد على المستخدم من خلال الرضا التام للعاملين والعملاء.
- الاعتماد على القيمة حيث لا تعني الجودة دائماً القيمة المرتفعة بل القدرة على تمثيل الاحتياج بقيمة تنافسية تضعك في الصدارة.

وقد تظهر بعض المشكلات في طريقة تنفيذ برامج الجودة الشاملة. حيث قد يتضمن ذلك الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية مثل التخصص في العمل والقدرة والارتقاء بروح الفرد، وليس تغيير الهيكل التنظيمي والأنظمة المؤسسية فقط.

وعند النظر إلى مفاهيم الأعمال العامة حالياً نرى أنها تعتمد إنتاج منتجات وخدمات لتلبية متطلبات وحاجات المستخدم دون إدراك كاف لدور التخصص في تدعيم الجودة، وينطبق على ذلك الاستفادة من خدمات خارجية في الكثير من الأعمال للتقليل من العبء الداخلي مع ملاحظة ضمان جودة المشاركين في تقديم تلك الخدمات، وهذا ما يدفعنا إلى القول إن الجودة منظمة متكاملة تحتاج إلى أن تصبح ثقافة عمل تتمثل في جميع نواحي العمل المؤسسي.

ولعل الجودة عندما تطبق بمفهومها الصحيح تقودنا إلى تطوير العمل المؤسسي وترفع من قدرة وفاعلية أفراد العمل، حيث من أهم مفاهيم الجودة الشاملة (رفع الحواجز)، وهو مصطلح يشير إلى التخلص من الحواجز المقامة بين الأقسام

(*) بدر الناصر، تجارة الرياض، العدد ٥٤٤، ذو الحجة ١٤٢٨هـ، يناير ٢٠٠٨م، ص٨٧.

التنظيمية وما بين العاملين بالشركة، فالأقسام والإدارات مترابطة، وفشل أي منها هو فشل للآخر لأن الأفراد الذين يتولون المطالبات أو الباحثين أو المصممين، أو مسؤولي المبيعات أو أي مسؤول عن التصنيع، يعتبرون بمثابة فريق عمل واحد، كما يعتبر كل منهم ضمن الفريق المتخصص الذي ينتمي إليه جزءاً منه في نفس الوقت.

وهذا يقودنا إلى نقطة مهمة أخرى من مفاهيم الجودة في مجال العمل الخدمي وهي إلغاء النصائح والشعارات مثل تلك الواردة في الملصقات الجدارية أو الإعلانات التي تحتوي على نصائح موجهة إلى الموظفين تتضمن حثهم على العمل بشكل أفضل مثلاً، وبدلاً من ذلك يجب على الإدارة ومن منطلق مفاهيم الجودة الشاملة استخدام برنامج التثقيف ودعم وتشجيع كل فرد لكي يسعى إلى تحسين ذاته. ولا يكفي أن تكون بحاجة الفعلية هي إلى أفراد جيدين فقط. وإنما الحاجة الفعلية هي إلى أفراد متطورين. ولقد وضعنا المجتمع داخل مسئولية اجتماعية باتجاه تحقيق تنمية أخلاقية واجتماعية، وهذه التنمية تعتمد على المبادرات الحسنة منا كرجال أعمال دون وجود إلزام قانوني طبعاً، وأنها تتم من خلال الإقناع والتعليم، كما أن فئات المجتمع ينظرون إلينا بأننا نعمل بطرق حديثة مواكبة للعصر بتطوراته في حين أن الجهات الرسمية تعمل من منطلق الواجب بطرق تحكمها البيروقراطية والروتين حيث لابد لنا من تبني الأفكار الجديدة التي تساعد في تطبيق وإنجاح فرص العمل للموظفين المتأهلين لسوق العمل.

وفي المملكة العربية السعودية نماذج ناصعة في مجال تفعيل أساليب الجودة والاستفادة من التخصص في توزيع أعباء الأعمال، ويبدو ذلك واضحاً وجلياً في عدد من الشركات الصناعية الكبرى حيث تطبق في جميع أعمالها وخدماتها أرقى مواصفات ومعايير الجودة العالمية، وأهم ما يميز تلك الشركات اعتمادها في كثير من الأعمال على جهات متخصصة في كل مجال لتتولى الإدارة التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة.

ومن أهم المنشآت التي تعتبر الجودة أحد دعائمها الرئيسة مراكز الاتصال التي تعني بتقديم خدمات التواصل التي تعني بتقديم خدمات التواصل والدعم والتسويق من خلال خبرات محلية، ومن أهم الشركات التي تعني بالاتصال "سمارت لينك" حيث ضمن خططها التركيز على التخصص وتأهيل الشباب السعودي في هذا المجال، وضمان أعلى مستويات الجودة من خلال تحقيق الأهداف الثلاثة التالية:

- أن نحقق ونحافظ على جودة المنتج أو الخدمة لتحقيق متطلبات العملاء بشكل مستمر، وذلك يتطلب توفير أحدث الأنظمة والبدائل الفنية لاستيعاب الكوادر وتوفير أطقم عمل فنية متخصصة.
- اعتمدنا على منح الثقة لموظفينا بقدرتهم على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها.
- منحنا الثقة لعملائنا حيث الشفافية والوضوح والثقة بحرصهم على تحقيق الجودة المطلوبة للخدمة والمحافظة عليها.
- إن معظم الحديث عن الجودة يبقى حديثاً ما لم تأخذ في عين الاعتبار جميع العناصر المطلوبة لتحقيق ذلك. حيث "الجودة الشاملة يجب أن تتحرك جنباً إلى جنب مع التطوير الشامل".

حالة (١١)

مايكل دل... رؤية واضحة وهدف جريء (*)

في التاسعة عشرة من عمرة قرر مايكل دل أن يترك كليته وهو في السنة الأولى بجامعة تكساس وذلك لكي ينشئ شركة حواسيب خاصة به. فهل كان هذا القرار قراراً متهوراً من مراهق؟

إن ماضي دل هو الذي يعبر عن ذلك. فعندما كان في الثالثة عشرة من عمرة اتخذ مايكل دل من بيت والديه مقراً لنشاط تبادل طوابع البريد عبر الطلبات البريدية، فحقق في بضعة شهور أرباحاً قاربت الألفي دولار، وفي عمر ١٥ سنة قام بتفكيك حاسوبه الجديد: أبل ٢ إلى قطع صغيرة متناثرة، ثم أعاد تجميعه مرة أخرى ليرى إن كان يستطيع ذلك، وعندما كان عمره ١٦ سنة احترف بيع الجرائد اعتماداً على قوائم المتزوجين حديثاً فحصد ربحاً فاق ١٨ ألف دولار فتمكن من شراء سيارته الأول بي إم دبليو وهو في الثامنة عشرة من العمر.

إن معظم الناس يتفقون على أن دل اتخذ القرار الصحيح. وفي أول عام قضاه دل في شركته تجاوزت مبيعات شركته ٦ ملايين دولار وكلها من بيع أجهزة الحاسبات، التي كان يقوم ببيعها عن طريق التليفون وكان العرف السائد وقتها أن البيع يتم عن طريق وكلاء ولكنه بذلك أحدث ثورة في إمكانية شراء الحاسب عن طريق التليفون. كان المبدأ الذي اعتمد عليه مايكل دل في بدايته أنه إذا باع مباشرة للجمهور فسيعرف متطلباتهم ويكون قادراً على تلبيتها بشكل سريع. بنى مايكل فلسفته على تقديم خدمة أفضل للجمهور بسعر أقل. عند بدايته، وضع مايكل دل لنفسه هدفاً واضحاً هزيمة شركة "آي بي إم".

في عام ١٩٨٥ تمكنت شركته من تقديم أول جهاز كمبيوتر شخصي من تصميمها سمته توربو بي سي. ركزت دعايات هذا الجهاز الجديد في المجلات المهتمة بالحواسيب على مبدأ البيع المباشر إلى الجمهور (دون وسطاء) وعلى إمكانية تجميع الأجهزة وفقاً لما يريده كل مستخدم.

هذا العرض قدم للمستخدمين أسعار بيع أرخص من السوق، لكن مع مصداقية أكبر مما لو كان كل مستخدم قام بتجميع جهازه بنفسه. رغم أنها لم تكن الشركة الأولى في تطبيق هذه الفكرة التسويقية، لكن شركة بي سيز المحدودة كانت أول من نجح في تطبيقها. هذا النجاح هو الذي دفع مايكل دل لأن يترك دراسته ليركز على إدارة عمله الجديد بدوام كامل وافتتح فرع شركته في العاصمة الإنجليزية لندن، التي حول اسمها في عام ١٩٨٨ إلى "شركة حواسيب دل".

جاء ترتيب مايكل دل رابع أغنى رجل في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ٢٠٠٥، بثروة تقارب ١٨ مليار دولار، ما يجعل ترتيبه الثامن عشر كأغنى رجل في العالم. وتفوق العوائد الإجمالية لشركته التي بدأها ٤٠ مليار دولار سنوياً، وتوظف أكثر من ٤٠ ألف موظف، ولها فروع في أكثر من ١٧٠ بلداً، وتبيع كل يوم منتجات بأكثر من ٣٠ مليون دولار، وتبيع

(*) آرابيان بيزنس، يوم الخميس، ١٥ نوفمبر ٢٠٠٧م، www.arabianbusinss.com

حاسوباً من إجمالي كل ثلاثة حواسيب مباعة في السوق الأمريكية، وقرابة واحداً من كل خمسة مباعة في العالم، كل هـذا في خلال ١٧ عاماً منذ تأسيسها.

لم تمضي مسيرة الشركة دون عقبات وأزمات، ففي حقبة التسعينات اشتعلت النار في حواسيب دل النقالة بسبب أعطال فنية، وفي عام ٢٠٠١ اضطرت الشركة لخفض العمالة لتعاقى من تراجع المبيعات، على أن أشهر زلة لسان لمايكل دل حدثت في عام ١٩٩٧ عندما سأله سائل في ملتقى فني ضم آلاف الحضور، ما الذي كان ليفعله ليعالج جمع أزمات شركة أبل التي كانت تعاني من مشاكل طاحنه كادت تضع نهاية لها وقتها، فأجاب مايكل قائلاً: "كنت لأغلق الشركة وأعيد المال إلى المساهمين"!.

لم ينسى مدير أبل ستيف جوبز هذه المقولة، إذ قال في رسالة بريدية في شهر يناير من عام ٢٠٠٦م إلى موظفي الشركة أن على مايكل دل أن يبتلع كلماته ويسحبها. واليوم السعر السوقي لشركة أبل يفوق دل، ومبيعات أبل وأرباحها أكبر من تلك لدل. على ان مايكل دل يبقى صاحب الكلمة الأخيرة، فهو لا زال أغني من ستيف جوبز!

الفصل الثامن

مهارات القيادة الإدارية الحديثة

الفصل الثامن

مهارات القيادة الإدارية الحديثة

أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

١- زيادة وعي القارئ بأهمية الإدارة الذاتية ودورها في بناء شخصية القائد.

٢- التعريف بإدارة الوقت ودورها في نجاح القائد.

٣- شرح عملية التغيير وإدارته ودور القائد في ذلك.

٤- نقاش إدارة ضغوط العمل التي تواجه القائد وكيفية التعامل معها.

٥- تعريف القائد بكيفية إدارة الصراع والإخفاق والتعامل معها.

٦- تنمية قدرة القائد على إدارة الاجتماعات.

أولاً: مقدمة

لابد أننا نتذكر تلك الخصائص والمهارات التي حددتها نظرية السمات للقيادة، والتي اعتبرتها الأساس الذي تقوم عليه نظرية القيادة. ورغم ظهور العديد من النظريات بعد نظرية السمات .. إلا أنه لم يتم إلغاء أهمية الخصائص والمهارات الإدارية .. كمتطلب لنجاح القيادة الإدارية حتى في ظل النظريات الأخرى. ولهذا فإن العمل القيادي اليوم .. يتطلب عدداً من المهارات الإدارية اللازمة التي يجب أن يتسلح بها القائد الإداري حتى يستطيع القيام بعمله على أكمل وجه، وإذا لم تتوفر له تلك المهارات فإنه سيبقى ضعيفاً أمام متطلبات القيادة.

لقد أختلف الكتاب في توجهاتهم حول المهارات اللازمة للقيادة، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على عدد من المهارات السلوكية والتنظيمية اللازمة للقيادة الإدارية، ومن أهمها ما يلي:

- إدارة الذات.

- إدارة الوقت.
- إدارة التغيير.
- إدارة ضغوط العمل.
- إدارة الصراع (الخلافات).
- إدارة الإخفاق.
- إدارة الاجتماعات.

وسيقدم هذا الفصل استعراضاً سريعاً لتلك المهارات، كما سيوضح درجة أهميتها للقائد الإداري، وكيفية اكتسابها، وتنميتها. وسنتحدث كذلك عن العلاقة التي تربط بين القائد الإداري وهذه المهارات، وعن كيفية استفادة القائد الإداري منها في قيادة المنظمة والتعامل مع الأفراد.

مهارات القيادة الإدارية الحديثة
(١) إدارة الذات
(٢) إدارة الوقت
(٣) إدارة التغيير
(٤) إدارة ضغوط العمل
(٥) إدارة الصراع (الخلافات)
(٦) إدارة الإخفاق
(٧) إدارة الاجتماعات

شكل رقم (١٣): خريطة (مهارات القيادة الإدارية الحديثة)

ثانياً: القائد الإداري وإدارة الذات

تشكل قدرة القائد الإداري على التعامل مع ذاته أهم المهارات الإدارية التي يتطلبها النجاح في القيادة، لأنه لا يمكن أن ينجح أي شخص في التعامل مع الآخرين وقيادتهم .. ما لم يكن ناجحاً في تعامله مع نفسه. وإذا أردنا أن نتعرف على المقصود بإدارة الذات (Self management). فإننا نعني قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين؛ ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية.

إن الحديث عن إدارة الذات القيادية .. أمر يستحق أن يعطي اهتمام بالغ، لأن القائد ينتقل بذاته عندما يتولى مسئولية القيادة من مركز إلا مسئولية إلى مركز المسئولية، ويصبح بعد ذلك محط أنظار الناس جميعاً، بل إنه يصبح القدوة التي يقتدي بها جميع العاملين معه وإلى جانبه. ولهذا فإنه لابد من حدوث تغير دراماتيكي في نظرة القائد للأشياء، وفي تعامله مع ذاته عند تغير مسئولياته ومهامه القيادية الإدارية، ولذا فلم يعد القائد– اليوم– قادراً على التخلي عن المسئولية أو ألقاء اللوم على الآخرين .. كما كان عليه الحال عندما كان شخصاً عادياً، وقد جعله ذلك التغيير يحتاج إلى تحديد مبادئه التي سيتعامل بها مع الآخرين، وتحديد ماذا يريد من الآخرين، وكيف يريد من الآخرين أن يؤدوا ما يطلبه منهم من أعمال، وهل ذلك سيتم من خلال استخدام القوة والتسلط .. أم في ظل المفاهمة والعقلانية المبررة.

(أ) أسس إدارة الذات:

إذا أراد القائد الإداري أن يكون أكثر قدرة على إدارة ذاته. فإن عليه مراعاة الأسس التالية في إدارة الذات (Covey,1991:33-39):

١- أن تكون لديه رسالة واضحة للحياة الشخصية .. يحدد من خلالها التطلعات الشخصية .. التي يطمح إلى تحقيقها في حياته، ليوجه جميع جهوده نحو تلك التطلعات ويكون بعيداً عن التخبط في الحياة دون رسالة.

٢- أن يلتزم القائد الإداري بوضع وتحديد بعض الأهداف الذاتية .. لتحقيق تطلعاته التي تعبر عنها الرسالة، مع ضرورة التأكد من وجود حاجة حالية إلى تلك الأهداف، ومعرفة صريحة بما سيتحقق للقائد تماماً عند تحقيقه لأهدافه.

٣- يجب أن يتميز تعامل القائد الإداري مع نفسه بدرجة عالية من الانضباط الشخصي في كافة التعاملات، ويأتي الانضباط الشخصي على أشكال عديدة منها الالتزام بمعايير الأخلاقيات في كافة التعاملات والمعاملات، أن لا يطلب من الآخرين ما لا يقوم به هو وأن يلتزم الوفاء بالمواعيد والعهود، وألا ينهي عن سلوك أو تصرف ويأتيه، ضبط النفس عن طريق ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، وأخيراً التركيز على إدارة الجزء المهم في الذات والذي يتمثل في المثل والطباع والدوافع.

٤- التعهد بالالتزامات والوفاء بها، فالقائد مكلف بأمور كثيرة عليه التعهد بالقيام بها، كما أن عليه أن يفي بتلك التعهدات التي قطعها على نفسه. وعندما يتعهد القائد ويحافظ على التزاماته – حتى وإن كانت صغيرة – فإن يكون قد بدأ في تأسيس التكامل الذاتي لديه، والذي يتيح له إمكانية الوعي بضبط النفس والشجاعة والقوة الضرورية لتقبل المزيد من المسئولية تجاه حياته.

٥- التأكيد على أن الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة، كأن نقول: إن محافظة القائد على الوعود التي قطعها على نفسه تسبق محافظته على الوعود التي قطعها للآخرين. وكذلك أن وفاءه بمواعيده للآخرين يسبق وفاء الآخرين بمواعيدهم معه.

٦- الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي، كأن يكون القائد قادراً على مواجهة حشود الناس، ومواجهة القوى المتصارعة، وأن يكون غير مشكك في مبادئه، وغير خاضع للضغوط الداخلية والخارجية.

٧- التواضع في التعامل مع الآخرين. والبعد عن التكبر واحتقار الآخرين أو التقليل من قيمتهم الإنسانية أو الوظيفية.

٨- أن يكون القائد قدوة حسنة للآخرين في كافة تصرفاته وسلوكياته المتعلقة بالمنظمة أو المتعلقة بحياته بوجه عام. وباختصار فإن على القائد ألا يأمر الآخرين بسلوك أو تصرف لا يعمله هو، أو أن ينهاهم عن سلوك أو تصرف يقوم به هو.

٩- إن من إدارة الذات أن يكون القائد الإداري سهلاً في تعامله وليس صعباً، وأن يكون نموذجاً وليس ناقداً، وأن يكون جزءاً من الحل وليس جزءاً من المشكلة. كما أن عليه أن يركز جهوده على الأشياء التي يستطيع التحكم فيها، وليس الأشياء التي لا يستطيع أن يعمل شيء حيالها.

١٠- من أسس إدارة الذات أن يعترف القائد الإداري بالخطأ، وأن يعمل على تصحيحه، ويتعلم منه حتى لا يقع فيه مرة أخرى، كما أن عليه النظر إلى مواطن الضعف عند الآخرين بتعاطف وليس باتهام بالتقصير، وذلك للحفاظ على فرصة إصلاح التقصير وتنمية المهارات.

وليس من السهولة بمكان أن يستطيع كل قائد أن يدير ذاته بفعالية وكفاءة عاليتين، وذلك نتيجة لما يعترض هذه العملية من صعوبات وعقبات كثيرة، منها ما يلي:

١- صعوبة تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد.

٢- تأثير الآخرين على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.

٣- الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الذات، وأن ذلك ضرب من الخيال أو الجنون.

٤- الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً، وأنه لا حاجة إلى مراجعتها والوقوف عندها، وأن لا علاقة لإدارة الذات بتحقيق التطلعات.

٥- عدم وعي أو إلمام القائد بما يريد تحقيقه شخصياً في الحياة، وعدم الثقة في أن التطلعات الشخصية يمكن أن تتحقق من خلال العمل أو المنظمة.

٦- عدم الربط بين نظرة القائد لذاته، وتعامله مع الآخرين عند تقييم إدارة الذات.

(٣) مبادئ إدارة الذات

يري ستيفن كوفي (١٩٩٨م) أن هناك سبعة مبادئ يجب غرسها في الذات والحفاظ عليها.. ليستطيع القائد السيطرة على ذاته وإدارتها بشكل سليم. وتأتي هذه السبعة مبادئ ضمن ثلاث مراحل للنضج الذاتي. وتلك المراحل والمبادئ هي ما يلي:

المرحلة الأولي: مرحلة التبعية الشخصية للآخرين، وتتطلب انتصاراً خاصاً على الذات من خلال تطوير المبادئ التالية:

المبدأ الأول: أن يكون القائد مبادراً في كل أمور حياته. وأن يأخذ قصب السبق في مواجهة المتطلبات الذاتية والتنظيمية على حد سواء.

المبدأ الثاني: أن يبدأ القائد والنهاية واضحة في ذهنه، وذلك انطلاقاً من المعرفة المسبقة بالمصير الشخصي للقائد، وكذلك بالرسالة التي يحددها لحياته والأهداف التي يتبناها. وتعني هذه العادة الإنجاز المعنوي لما تريد القيام به، فالتصور الصحيح للنهايات حتماً سيساعد القائد في تصور العقبات التي ربما تواجهه في مرحلة التنفيذ، وأيضاً إدراك مدى إمكانية تحقيق القائد لما يصبو إليه.

المبدأ الثالث: أن يضع القائد الإداري الأمور ذات الأولوية في البداية، أي أن يقوم بالأعمال التي تتمتع بالأولوية أولاً قبل أن يشغل نفسه بما هو أقل أهمية. وبمعرفة القائد بدرجة أهمية الموضوع ودرجة الحاجة إلى إنهائه .. يستطيع أن يرتب أولوياته، فعادة ما تحظي

الأعمال الهامة والعاجلة على الأولوية، ثم تأتي بعدها الأعمال المهمة وغير العاجلة، ثم الأعمال العاجلة وغير المهمة، ويأتي في آخر القائمة الأعمال الأقل أهمية وغير العاجلة، والتي يمكن إهمالها وعدم القيام بها ما لم يتوفر وقت للقيام بها.

المرحلة الثانية: وبعد مرور القائد بالمرحلة الأولى يتحقق له ما يمكن أن نسميه بالاستقلالية الشخصية التي تقوي ذاته في التصرف والعمل بعيداً عن التبعية للآخرين. وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى التعاون مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب، ويتحقق ذلك من خلال المبادئ التالية:

المبدأ الرابع: التفكير بصيغة تحقيق المكسب للجميع، أي أن يكون كل طرف في القضية رابحاً. إن القائد الذي يسعى لأن تكون نتيجة تعاملاته مع الآخرين مكسبه للطرفين .. يعني أن لديه عادة القيادة الشخصية التي تتضمن ممارسة المواهب الإنسانية الفريدة في التعامل مع الآخرين.. عن طريق إدراك الذات والتخيل والضمير والإدارة المستقلة.

المبدأ الخامس: محاولة فهم القائد للآخرين، وإتاحة الفرصة لهم لإفهامه والشرح له. وتظهر هذه العادة في إعطاء الآخرين الفرصة للاتصال الفعال عن طريق الإصغاء الإيجابي لما يريدون قوله بشكل يؤدي إلى فهم أعمق للرسالة المراد توصيلها، وكذلك عرض أفضل للمعلومات والأفكار التي يؤمن بها القائد ويريد نقلها لهم.

المبدأ السادس: التعاون الإبداعي مع الآخرين، وذلك عندما يفتح القائد قلبه وعقله لكل ما يطرح من أفكار وبدائل، ويناقشها لتحقيق مكسب جوهري تابع من الإحساس بالفروق العقلية والعاطفية والنفسية بين الأفراد، خاصة أن المفتاح لإعطاء قيمة لتلك الفروق هو إدراك أن كل الأفراد يرون العالم بواقع حالهم.

المرحلة الثالثة: وبعد أن يتحقق للقائد تبني العادات والمبادئ السابقة، فإنه يحتاج إلى المحافظة عليها وتنميتها، وهذا هو التجديد المطلوب عند ستيفن كوفي في المرحلة الثالثة. وقد حدد هذا الإجراء في تبني المبدأ التالي:

المبدأ السابع: التجديد بفتق العزائم وشحذ الهمم، ويتمركز التجديد القائم على فتق العزائم وشحذ الهمم حول أربعة جوانب رئيسية.

الجانب الأول هو الجانب الجسدي ويقوم على بعض الأنشطة مثل التمارين الرياضية التي تنمي في القائد التحمل والمرونة والقوة، والتغذية السليمة التي تحتوي على كل متطلبات الجسم، وإدارة الإجهاد والسيطرة عليه عندما يبدو ظاهراً على الوضع النفسي بأخذ قسط من الراحة الرياضية والنفسية.

والجانب الثاني هو الجانب الروحي وذلك عندما يتعهد القائد مبادئه وقيمه ومعتقداته ويؤكد التزامه بها، وذلك من خلال برنامجه اليومي التعبدي أو التأملي.

والجانب الثالث هو الجانب العقلي الذي يعتبر نوعاً من تدريب الذهن على الاستقلال وفحص البرنامج الذاتي أو كما يسمى أحياناً بالتعلم الحر عن طريق القراءة الحرة والتخطيط العفوي والكتابة التعبيرية غير الوظيفية.

أما الجانب الرابع والأخير فهو الجانب الاجتماعي، فالفرد لا يعيش بمفرده على هذه البسيطة ولا يمكن له أن يقبل ذلك، ولهذا فإنه يجب أن يتواصل مع الآخرين من حين لآخر.. حتى يجعل لحياته معنى، ويقوم بذلك من خلال التفاني في خدمتهم، وتنمية عامل التعاون الإبداعي معهم، وتقوية العلاقات الاجتماعية وتحقيق الأمن الداخلي الذي يأتي من ممارسة حياة الاستقامة والمثل والقيم والمبادئ السليمة داخل الفرد.

ويمكن تلخيص أهم سمات إدارة الذات كما أوردها عبدالرحمن (١٩٩٥م:٢٩) فيما يلي:

- نمو الشخصية نمواً فعلياً عن طريق الانتقال من الاعتماد على الغير إلى الاستقلال ثم الاعتماد المتبادل.
- تنمية الطاقة الشخصية الكامنة في العقل والعاطفة والروح والجسد.

- القدرة على الإصغاء، والاستماع الإيجابي.
- تبني التدريب والتعلم والتعليم كمداخل للنضوج الفكري وتنمية المواهب.
- قدرة القائد على إقناع الآخرين بأفكاره.
- تعود القائد وقدرته على تقبل النقد باعتباره نقطة الانطلاق نحو تصحيح الأوضاع.
- قدرة القائد على التغلب على مقاومة التغيير.
- قدرة القائد على فهم الآخرين ومساعدتهم على فهمه.

ثالثاً: القائد الإداري وإدارة الوقت

لا يستطيع القائد ممارسة عمله بالشكل الصحيح ما لم يكن قادراً على إدارة وقته بشكل سليم، وذلك لأنه يضع خططه في إطار زمني محدد، مستفيداً من الماضي، ومحدداً وقتاً لتحقيق أهدافه. وقد أشار كوفي (١٩٩٨م) إلى أن إدارة الوقت هي أحد المبادئ الهامة في إدارة الذات، ونظراً لأهمية هذه المهارة فقد وجدنا من الضروري التطرق لها بشيء من التفصيل.. كأحد المهارات الهامة للقادة الإداريين.

(١) مفهوم وأهمية إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت (Time management) أحد محددات النجاح للقائد الإداري، خاصةً أن الوقت كما يقولون من ذهب، وبالتالي فإنه يعتبر عنصر تكلفة على المنظمة يجب استخدامه والاستفادة منه بفعالية. وقد قيل أن الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة، وذلك تأكيداً على أهمية إدارته فتلك هي إدارة الحياة، وإذا لم تتم إدارته فلن تتم إدارة أي شيء آخر. وإدارة الوقت بالنسبة للقائد الإداري هي كما يقول البرعي وعابدين (١٤٠٨هـ: ٢٧١): توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائداً فعالاً، ومن المسئولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاص يسعون إلى الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة.

إنه يتوجب على القادة الإداريين النظر إلى الوقت على أنه نظام مستمر لوصف تسلسل وحدوث الأشياء، كما أنه مورد ناضب لا يمكن تخزينه أو تجميعه أو تجزئته أو حفظه أو إيقافه، ويمكن النظر إلى الوقت على أنه أحد مقاييس الأداء التي يمكن تقييم أداء المرؤوسين في ظله.

وتنقسم الأعمال التي يقوم بها القادة الإداريون في الوقت المتاح للعمل إلى أعمال إبداعية تتم عادة في مرحلة التخطيط، وأعمال تحضيرية تتم عادة في وقت الإعداد، وأعمال إنتاج عادي تتم في وقت تنفيذ البرامج، وأعمال غير عادية وتتم في وقت التنفيذ الطارئ. وينظر القادة الإداريون إلى الأعمال التي يقومون وحدهم بتنفيذها على أنها أعمال خاصة بالقائد، بينما ينظرون إلى الأعمال التي ينفذونها بالاشتراك مع الآخرين على أنها أعمال إدارية. والأعمال الإدارية إما أن تكون أعمال تتطلب إجابة وتدخل من القائد كالرد على التليفون أو حضور اجتماع أو استقبال زائر، أو القيام بجولة على الأقسام، أو أن تكون أعمال يمكن تأجيلها ويرى القائد أنه من الأفضل قضاء الوقت في شي آخر.

ويرى البعض أنه لا يربط القائد الإداري بالوقت أي علاقة، ومن هنا فإنهم لا يعطون اهتماماً إيجابياً للوقت، وهذا يخالف ما يجب أن يكون عليه قائد القرن الحادي والعشرين، فهو يجب أن يطور اتجاهاته نحو الوقت، وأن تكون علاقته به إيجابية. وستتحقق له الإيجابية من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- الاهتمام بوضوح التفكير، وتوجيهه وتركيزه بشكل إيجابي.
- العقلانية والموضوعية في العمل والتفكير، وتطوير الذاكرة الجيدة.
- تنمية الإرادة والتصميم القوي على تحقيق الانضباط الذاتي.
- إتباع الأسلوب المنهجي العلمي في التفكير وفي التعامل مع الوقت.
- المواظبة والدقة في التعامل مع الوقت.

- الهدوء والرصانة في التعامل مع الوقت والمبادرة الإيجابية.

(٣) الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت

ينتج عن سوء إدارة الوقت إحساس القائد بضغط العمل المستمر والقلق والتوتر الزائد الذي يؤثر على إنتاجيته، بالإضافة إلى عدم قدرته على تحقيق أهدافه واتخاذ قراراته في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تراكم الأعمال وعدم الأمان الوظيفي وإدمان العمل.

ومن المحاذير المتعلقة بإدارة الوقت، والتي يجب على القائد التنبه لها .. ضعف قيمة الوقت لديه، أو عدم الإحساس بأهميته، والوقوع في براثن الروتين البيروقراطي، وبالتالي إهدار الوقت، والاستسلام للعادات السلبية في التعامل مع الوقت، وإتباع النمط الخاطئ في الحياة الاجتماعية.

وقد أكد بعض القادة في دراسة أجريت على المدراء في المملكة العربية السعودية (سلامه، ١٩٨٨م) أن أسباب ضياع الوقت عند القادة السعوديين. تتلخص في التأخير في الصباح عند (٦٤%) من المدراء، والمكالمات الهاتفية الخاصة عند (٤٦%)، وقراءة المجلات والجرائد عند (٦٠%)، وشرب الشاي والقهوة عند (٧٦%) ومراجعة المستشفى للمدير وللعائلة عند (٣٨%)، ومغادرة المكتب قبل نهاية الدوام عند (٣٢%) منهم.

ومن هذا المنطلق فإن على القائد التنبه لبعض الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت التي يجب تجنبها، ومن تلك الأخطاء ما يلي:

- الخلط بين ترشيد الوقت وتوفيره، حيث يعني ترشيد الوقت الاستخدام الأمثل له، بينما يعني توفير الوقت اختصار بعض الأعمال أو السرعة في أدائها لتوفير الوقت، حيث يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية في كثير من الأحيان.
- الاعتقاد بأن أداء القائد لجميع أعماله بنفسه يضمن أداءها بشكل أفضل، وهذا يتعارض مع ضرورة التفويض.

- الاعتقاد بأن إدارة الوقت سبباً في ضياعه.
- إعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية.
- التأخير في إصدار القرارات بحجة تحسينها.
- الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط.

(٣) مضيعات الوقت

يخضع القادة الإداريون لعدد من المتغيرات التي تنازع وقتهم في العمل .. مما ينتج عنه ضياع الكثير من أوقاتهم دون قصد منهم. وانطلاقاً من هذه الحقيقة فإن على القادة الإداريين التنبه لهذه المضيعات، وتهيئة أنفسهم للتعامل معها واستثمارها لصالحهم. وإذا أمعنا النظر في تلك المضيعات لوجدنا أكثرها ذو صبغة شخصية، بينما القليل منها له علاقة بالتنظيم، مما يعني أن إدارة الوقت هي عبارة عن إدارة للذات في المقام الأول. ومن مضيعات الوقت ما يلي:

١- القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت، حيث يقوم القائد بذلك نتيجة لعدم معرفة حجم المشكلة، أو عدم وجود أولويات لديه، أو التقدير الخاطئ للوقت والاستجابة للأمور المستعجلة، أو الرغبة في لفت أنظار الآخرين والظهور أمامهم كشخص منتج ومحبوب.

٢- الاتصال غير الفعال وغموض المسئوليات، ويحدث ذلك نتيجة لغياب مهارة الاستماع الإيجابي عند القائد، وسوء التوقيت واختلاف الشخصيات وغياب التغذية المرتدة، بالإضافة إلى عدم توفر الوصف الوظيفي والازدواجية، وعدم وجود صلاحيات، أو الخوف من تحمل المسئولية.

٣- المركزية وعدم فعالية التفويض، ويكون ذلك لعدم ثقة القائد في المرءوسين، وخوفه من أن لا تؤدى المهمة بالشكل الذي يريده، وشعور البعض بالراحة أثناء التنفيذ

وليس القيادة، وعدم توفر المرءوسين الأكفاء، أو خوف القائد من أن يحتلوا مكانه بعد إجادتهم للعمل وألا تكون له أي أهمية.

٤- عدم القدرة على الرفض (قول لا)، فنجد بعض القادة الإداريين يفقد الكثير من وقته استجابة لكافة متطلبات الآخرين، وحبه لخدمتهم، وعدم قدرته على الرفض إما خوفاً من التبعات الاجتماعية أو رغبة في أن يكون محبوباً لدى الآخرين.

٥- عدم إكمال المهام (داء الفراشة). إن بعض القادة الإداريين ينتقل من عمل إلى عمل آخر قبل إنهاء العمل الأول .. نتيجة لعدم وضوح الأوليات لديه، أو استجابة للأعمال المستعجلة، أو سوء إدارة للذات وشعور بالملل.

٦- كثرة الاجتماعات، فأغلب أعمال القادة الإداريين لا يتم إلا من خلال الاجتماعات أو التوجيه الجماعي، لهذا فإنهم يقضون وقتاً كثيراً في هذه الاجتماعات. وحتى لا تكون الاجتماعات من الأعمال الأكثر مضيعة للوقت .. يجب على القائد التأكد من وجود جدول أعمال للاجتماع، وكذلك وقت محدد للبداية والنهاية مع تخطيط دقيق لجدول الأعمال، و -أيضاً- التأكد من أن هناك حاجة إلى وجودة في الاجتماع وأنه لا يمكن أن يفوض من ينوب عنه.

٧- كثرة الأعمال الورقية، فكثيراً ما تجد مكاتب القادة الإداريين مزدحمة بالأوراق المتراكمة، وهذا مظهر لا يدل على حسن إدارة الوقت، فالمكتب المليء بالأوراق يؤدي إلى أنظمة غير فعالة وإجراءات معقدة، ويؤدي إلى تأجيل وعدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وسوء التنظيم وضياع الأوراق.

٨- تأجيل الأعمال والقرارات، وذلك عندما يعتقد القائد أنه يعمل بشكل أفضل تحت الضغوط، أو أن عليه عمل الأشياء العاجلة أولاً، كما أن القائد يميل إلى التأجيل حيث يؤدي الأعمال العاجلة والسهلة في البداية، أو أن يتعود ترك الأعمال قبل

إنهائها، أو عدم توفر مواعيد لإنهاء الأعمال، أو انعدام الثقة في نتائج العمل، أو الافتقار إلى المهارات اللازمة.

٩- المقاطعات الهاتفية والزوار، وتحصل تلك المقاطعات الهاتفية ومقاطعات الزوار عندما لا يجيد القائد الاستفادة من السكرتير أو تنظيم عمل بشكل جيد، أو عندما لا يجيد مهارة التخلص من المتحدث أو الزائر بسهولة.

(٤) سبل إدارة الوقت بفعالية

أن مقاومة مضيعات الوقت والتخلص منها .. لا تكفي لإدارة الوقت بفعالية، ولذلك فإن على القائد الإداري إتباع السبل التالية لإدارة أكثر فعالية للوقت:

١- تخطيط الوقت والمهام بدقة، وبإتباع أفضل السبل في التخطيط للأهداف وترتيب الأولويات، وتقرير ما يجب عمله ما لا يجب عمله، وتدوين ذلك كله.

٢- إدارة المكتب بفعالية .. عن طريق ترتيب الملفات، وطاولة المكتب، وتجهيزاته، والأوراق الواردة إليه والصادرة منه.

٣- حسن استخدام التفويض، ويبدأ ذلك الأمر بمعرفة لمن وكيف يتم التفويض، ومعرفة ما هي متطلبات ومراحل التفويض التي تبدأ بتدريب المرؤوسين، ثم مراقبتهم أثناء التنفيذ، فتعزيز قدراتهم ودعمهم، وأخيراً تفويض العمل إليهم كاملاً.

٤- الإدارة الفعالة للاتصال، فهو يأخذ معظم وقت المدير، وهو في الوقت نفسه الوسيلة الرئيسة للحصول على المعلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى أن التعامل مع الآخرين في مجمله اتصال يجب تفعيله.

٥- استثمار الوقت كمورد ناضب مع الإدراك بأن ما ذهب منه لن يعود أبداً.

٦- الإدارة إلى أعلى (إدارة المدير)، ويعني ذلك طريقة تعامل القائد مع رؤسائه، وذلك فيما يتعلق بأداء العمل والمهام المكلف بها، وتلقي الأوامر والتعليمات والتوجيهات

وتنفيذها. ولعلنا قد أدركنا أن القائد الإداري كثير التفاعل مع الوقت، وأنه يحتاج إلى إدارة فعالة للوقت حتى يستطيع أن يستفيد منه بشكل يساهم في تحقيق أهداف التنظيم. وإذا لم يستطع القائد تعلم مهارة إدارة الوقت، فإن ذلك يعني أنه لا يستطيع التحكم في المنظمة. لأن الإدارة في صميمها تبدأ بإدارة الوقت أولاً، ثم إدارة العمليات ثانياً.

رابعاً: القائد الإداري وإدارة التغيير

تحتاج المنظمات بين الحين والآخر .. إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال. ويواجه القائد الإداري مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل معه وإدارته بطريقة صحيحة، بحيث يحقق الهدف منه ولا يترك آثاراً سلبية على المنظمة أو العاملين فيها.

(أ) مفهوم وأهداف إدارة التغيير

يقصد بمهارة إدارة التغيير (Change management) كمتطلب من متطلبات القيادة الإدارية. ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد، أو يشرف عليه .. لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجه نحو غايات معينة، يتم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه بهدف إحداث توافق مع بيئة التنظيم واستجابة لمتطلباتها بكفاءة وفاعلية، وذلك في ظل الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات، والإمكانات المادية والتقنية المتاحة.

ويبين الوصف السابق لإدارة التغيير .. ذلك التغيير الذي يحدث بناء على تخطيط واختيار مسبق، وذلك خلاف نوع آخر من التغيير يواجه القائد الإداري وهو أقل حدوثاً وأقل شأناً، وهو التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة، وإنما بسبب اختلال التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو الديموغرافية.

وفي كلتا الحالتين فإن على القائد الإداري أن يكون على أهبة الاستعداد للتعامل مع التغيير، والتدخل بالشكل الذي يخدم المنظمة والعاملين، ويساعد عملية التغيير المخططة على تحقيق أهدافها، والتقليل من آثارها السلبية. ويهدف التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها ما يلي:

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة.
- حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية.
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين منها.
- إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.
- إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئية العالمية أو المحلية المحيطة.
- معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم.

(٢) أبعاد التغيير

إن على القائد الإداري عند التعامل مع التغيير .. أن ينظر إلى عدد من الأبعاد الهامة والتي منها ما يلي:

١- أن يقرر القائد الإداري ما إذا كان يجب أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم، والحاجة إلى التغيير. وهناك بعض المعايير التي يمكن تحكيمها لمعرفة مدى الحاجة إلى الإسراع بإحداث التغيير. فمثلاً، في حالة أن يكون هناك اتفاق بين جميع العاملين بالمنظمة على التغيير، أو أنه لا يهمهم ولا يؤثر عليهم أو أنه تغيير بسيط، فإن الإسراع به قد يكون مقبولاً، أما إذا كان التغيير يتطلب إحداث تعديلات كثيرة في الاتجاهات والسلوك، أو يتوقع أن تكون له مقاومة، أو أن تظهر حاجة إلى إجراء تعديلات على اتفاق سابق، أو في ظل عدم وجود اتفاق بين العاملين على التغيير، فإنه يجب ألا يكون التغيير سريعاً، وأن يتم

تنفيذه ببطء حتى لا يُحدث أي ردود فعل قوية. تحول دون تحقيق هذا التغيير للأهداف المرجوة منه.

٢- أن يقيم القائد الإداري مدى الحاجة إلى إحداث تغيير شامل، أو تغيير جزئي في المنظمة. والتغيير الشامل هو التغيير الذي يشمل جميع جوانب المنظمة والأعمال الإنسانية والتقنية والتنظيمية، بينما التغيير الجزئي لا يشمل سوى جانب واحد أو جزء من التنظيم.

٣- أن يحدد القائد الإداري نوع التغيير الذي يريد إحداثه أو التعامل معه، وهل هو تغيير مادي أم تغيير معنوي. إن التغيير المادي تغيير تقني أو إجرائي تنظيمي، بينما التغيير المعنوي.. هو التغيير السلوكي والنفسي للموظفين. ويجب على القائد الإداري أن يوازن بين التغيير الذي يحدثه- أو يسمح بحدوثه- في المنظمة، وبين التغيير المادي والتغيير المعنوي حتى لا يطغى أي منهما على الآخر، وبالتالي تتلاشى قيمة ذلك التغيير.

(٣) المراحل العلمية للتغير وإدارته

إن القائد الإداري المهتم بإدارة التغيير يبذل قصارى جهده في إدارة التغيير.. من خلال إتباع المراحل العلمية للتغيير، والوعي الكامل بسلوكيات العاملين التي تواكب تلك المراحل. ومراحل عملية التغيير هي ما يلي:

الدراسة التشخيصية: تبدأ هذه الدراسة بمراجعة العناصر الأساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير. وهذه العناصر هي الإنسان، ونظم وإجراءات العمل، ومعدات وتسهيلات العمل. وقد يحتاج القائد عند تشخيص المشكلة إلى أخذ رأي العاملين حول أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها.

وضع خطة التغيير والتطوير: بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة التشخيصية .. يتم وضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.

التهيئة لقبول التغيير: إن من أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير. يتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فإن على القائد عند وضع خطة التغيير أن يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تفادياً لحدوث أي مقاومة أو رفض لهذه العملية، وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف التغيير.

بدء تنفيذ عملية التغيير: بعد تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي لإحداث التغيير .. يستم البدء فوراً بعملية التغيير دون تأخر، مع ضرورة أن يتشارك الجميع في تنفيذ عملية التغيير.. بشكل مباشر أو غير مباشر وبالعمل أو بالرأي .. لضمان نجاح عملية التغيير.

المتابعة التصحيحية: إن على القائد متابعة عملية التغيير للتأكد من أنها تسير في إطارها الصحيح، وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق الهدف، وضبط الانحرافات والأخطاء قبل استفحالها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها.

ومن المشاكل التي قد تظهر أثناء المتابعة التصحيحية.. وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير. وهكذا يأتي دور القائد في معالجة تلك المقاومة ... مما يفرض عليه أولاً معرفة الأسباب التي أدت إلى مقاومة التغيير، والتي ربما تكون أحد الأسباب التالية:

- عدم فهم وإدراك الأفراد لأثر ومعنى التغيير .. وعدم توفر الرغبة لديهم في التغيير.
- إمكانية الاستغناء عن بعض الأفراد، أو تكليفهم بأعمال تحمل مخاطر غير محددة أو أعمال غير معروفة لهم من قبل.
- عدم قناعة الأفراد بالحاجة إلى التغيير، وتوفر قناعة كبيرة لديهم بكفاءتهم في القيام بأعمالهم بالطريقة التقليدية.

- يشكل التغيير مصدر قلق وتهديد للأوضاع القديمة لبعض الموظفين، بل إنه يفتح المنافسة بينهم وبين زملائهم، ويجبرهم على تعلم مهارات جديدة ليس لديهم الرغبة في تعلمها.
- إن التغيير يهدد المكانة الوظيفية للموظفين القدامى، ويعطي فرصة للموظفين الشباب للقفز عليهم وتبوء المناصب، ويهدد قيم جماعة العمل ويغير طبيعة العلاقات الاجتماعية والوظيفية.

وإذا أراد القائد الإداري التغلب على مقاومة التغيير بطريقة يكسب بها المقاومين إلى صفه، ويجعلهم يؤيدون فكرة التغيير، فإن عليه إتباع الإجراءات التالية:

- إشراك الآخرين في كافة مراحل التغيير من الفكرة إلى التطبيق.
- التهيئة لقبول التغيير والتدريب على التعامل معه، والاعتماد على الدوافع الطبيعية في إقناع الآخرين لقبول التغيير.
- الإنصات للمعارضين، وسماع شكاواهم، ومعالجة المشكلات التي ربما تسببت في معارضتهم للتغيير، وأخذها بالحسبان ودراستها، ومحاولة كسبهم.
- شرح فوائد التغيير للمشاركين، وزيادة المنظمات التي سبقت في تطبيق الأفكار الجديدة للتغيير أو استضافة متحدثين من تلك المنظمات.
- استخدام الاتصال الفعَّال، وتزويد المشاركين بمعلومات كافية عن التغيير.
- التعاون مع القادة غير الرسميين، وإدخال تغييرات متعددة تتناسب مع كل الأطراف.

خامساً: القائد الإداري وإدارة ضغوط العمل

يقف كثير من القادة الإداريين غير قادرين على التصرف في أحوال كثيرة.. عندما يجدون أنفسهم أو موظفيهم في حالة من التوتر أو القلق الذي يخل بقدرتهم على العمل، ويعيق تحقيق المنظمة لأهدافها، بل وربما يؤثر على صحة العاملين بشكل ملحوظ.

وقد يعود موقف القادة الإداريين هذا إلى عدم وضوح مفهوم ضغوط العمل لديهم (Job stress management)، أو عدم إدراكهم لتلك الضغوط، أو القصور المعرفي في كيفية التعامل معها ومواجهتها بشكل إيجابي. ولهذا فإنه من المهم معرفة المقصود بضغوط العمل قبل البدء في الحديث عن أسبابها وكيفية التعامل معها وعلاجها.

(١) مفهوم وأنواع ضغوط العمل

إن المقصود بضغوط العمل (Job Stress) تلك "المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دون أدائه عمله بفعالية" (العديلي، ١٩٩٥م: ٢٤٤). وترى الشريف (١٤١٦هـ: ١٣٢) بأن ضغوط العمل هي "الشعور بعدم الراحة نتيجة لعبء في العمل يبعد الموظف عن النمط الاعتيادي الذي يرغبه في العمل". إذاً فضغوط العمل التي تهم القائد الإداري هي تلك التأثيرات النفسية والفسيولوجية التي يقع تحتها القائد أو أحد مرؤوسيه، ويؤدي إلى حالة من القلق أو التوتر أو الاكتئاب، ويكون ذلك بسبب عوامل ذات علاقة بالفرد نفسه أو بالآخرين أو بالتنظيم الذي يعمل فيه، ويصبح هناك حاجة ماسة إلى التدخل لإصلاح الوضع.. وعلاج تلك الحالة بما يناسبها من تدخلات فردية أو تنظيمية.

ويمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها لفرد في المنظمة .. إلى عدة أنواع .. أهمها مصدرها الفرد نفسه، والضغوط الاجتماعية الناتجة عن التعامل مع الآخرين سواء الزملاء أو الرئيس أو الأسرة أو الجيران .. وغيرهم ممن يتعامل معهم الفرد في حياته. ويضيف فائق (١٤١٧هـ). بأنه يمكن تقسيم الضغوط حسب فترة التخلص منها إلى ضغوط بسيطة، وهي التي تدوم لعدة ساعات كالمضايقات التي يتعرض لها الموظف، وضغوط متوسطة وهي التي يستغرق التخلص منها عدة أيام كضغوط الدور، وضغوط شديدة وهي التي تستمر عدة أسابيع أو أشهر مثل حالات النقل أو التجميد أو العمل مع قائد متسلط.

(٣) أسباب ضغوط العمل

كما أشرنا سابقاً فإن ضغوط العمل يمكن أن تكون نابعة من عدة مصادر مختلفة، إلا أن العبرة هي بمسببات تلك الضغوط وليس بمصادرها. وقد تعددت تلك الأسباب حسبما رصدها الباحثون (أحمد، ١٩٨٦م، ١٩٩١م، النمر، ١٩٩٤م، الهنداوي، ١٩٩٤م، عسكر، ١٩٩٨م)، إلا أن هناك تكامل فيما بينهم، ومن تلك الأسباب ما يلي:

١- صراع الدور وغموضه، وذلك عند تعارض الدور المطلوب من الفرد القيام به مع معتقداته أو قيمه، أو عندما لا تتوفر معلومات كافية عما هو مطلوب منه القيام به.. من حيث الأهداف والسياسات والسلطات والمسئوليات، مما ينتج عنه صراع داخلي بين الموظف ونفسه، وبالتالي يصبح تحت ضغوط وظيفية وشخصية كبيرة.. ينتظر من القائد التدخل لعلاجها.

٢- العبء الوظيفي والحوافز والأجور، ويقصد بذلك حجم العمل المطلوب من الشخص عندما يكون أكبر من استطاعة الشخص كماً ونوعاً، وعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه من جهود نتيجة لعدم فعالية وعدالة نظم الحوافز والأجور في المنظمة، وبالتالي فإن هذا الخلل في العبء الوظيفي ونظم الحوافز والأجور يتطلب تدخلاً من القائد لإعادة التوازن إلى هذا الفرد.

٣- بيئة العمل وطبيعته، وهي الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهوية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط عمل كتلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، أو تلك الوظائف التي تشتمل على مسئولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل.

٤- غياب المساندة الاجتماعية، وهذه المساندة عبارة عن الراحة والمساعدة النفسية التي يحصل عليها الفرد من خلال تفاعله الرسمي وغير الرسمي مع الآخرين داخل التنظيم أو خارجه. إن غياب المساندة وخاصة من زملاء العمل والرؤساء يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الاستقرار النفسي والاجتماعي عند الموظفين.

٥- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك أن بُعد الموظف عن اتخاذ القرار يؤدي به إلى الشعور بأنه مهمل وأن مشاركته غير مهمة وأنه لا قيمة لرأيه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته، وهذا يزيد من شعوره بالعجز، وبالتالي إهماله وعدم تحمسه للقرار وعدم تعاونه مع الإدارة ووقوعه فريسة لضغوط العمل.

٦- غياب التغذية العكسية من القيادة الإدارية، فالعاملين- عادة- ما يرغبون في معرفة نتائج أعمالهم وما تركته من أثر عند القيادة، وما يتبع ذلك من تقدير أدبي لما بذلوه من إنجاز. كما أنهم يرون بأن من حقهم الاعتزاز بما قاموا به من إنجاز، ويريدون معرفته والافتخار به، ويرون في غياب ذلك عدم تقدير لهم، ومن ثم يزيد ذلك من الإحباط وضغوط العمل.

٧- الأحداث الشخصية، وهذه الأسباب هي ما نسميه بالمشاكل الأسرية التي تظهر إفرازاتها في العمل، وتنعكس على أداء الموظف، وتتسبب في كثير من الضغوط عليه. وقد يرى بعض القادة بأنه لا علاقة لهم بهذه الأسباب .. إلا أنه بإمكانهم جعل منظماتهم مكاناً يساعد الموظف في التغلب على مشاكله الأسرية، بل ويساعد في علاج بعضها وخاصة المالية منها، والتي قد يعتبرها البعض أسباباً اقتصادية تؤدي إلى ضغوط العمل.

(٣) أساليب إدارة الضغوط

لا يمكن اعتبار جميع ضغوط العمل ضاره، بل إن بعضها مفيد وخاصة المعتدل منها، وذلك لما يسببه من دفع للموظف والمنظمة نحو تحقيق الهدف. وتبقى الضغوط السيئة والضارة التي تترك آثاراً سلبية على الفرد والعمل، والتي يحتاج القادة الإداريون إلى التصدي لها، والتخلص منها إن أمكن، أو التخفيف منها والتقليل من آثارها. وبما أنه لا يمكن فصل المنظمة عن العاملين، وأن المنظمة دائمة التغيير، ولكل موظف طريقته في الاستجابة والتعامل مع الضغوط، فإن القيادة الإدارية مسئولة عن سلامة العاملين وعن تحقيق المنظمة لأهدافها، وبالتالي فالقيادات الإدارية مسئولة عن مواجهة الضغوط والتعامل معها بنجاح.

وكما تعددت الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل، فإن أساليب إدارتها قد تعددت واختلفت بحسب اختلاف السبب المؤدي إلى ضغوط العمل. وقد وضع الباحثون عدداً من أساليب إدارتها، إلا أن الأساليب التي أوردها الهيجان (١٤١٩هـ) من أكثر تلك الأساليب دقة وشمولية. وقد قسم الهيجان أساليب إدارة ضغوط العمل إلى أساليب على مستوى الفرد، وأخرى على مستوى المنظمة.

ويتضح أن أساليب إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد... تتطلب من القائد الإداري التدخل لمساعدة الفرد .. على إدارة الضغوط الشخصية باستخدام عدد من الأساليب التي تتلخص فيما يلي:

١- الفزع إلى الله سبحانه وتعالى، وذلك بالمحافظة على العبادات واللجوء إلى الله والتداوي بالقرآن الكريم، وإتباع هدى المصطفى- صلى الله عليه وسلم- في التعامل مع الكرب والهم والغم والحزن وفي علاج الأرق والفزع في النوم، وفي علاج الغضب. إن الفزع إلى الله يقتضي تقوى الله عز وجل، والتعرف إليه في الرخاء، والدعاء مع الاضطرار، وكثرة الاستغفار والاستغاثة بالله عز وجل، والتوسل إليه بالعمل الصالح، والتوكل عليه، وحسن الظن به.

٢- تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، ويتضمن بناء الذات الإيجابية عن طريق تحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها، وممارسة حق توكيد الذات بتبني السلوك الحازم بعيداً عن السلبية والعدوانية، وتعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية (أ) كالغضب وعدم التركيز وغياب التخطيط للحياة العملية، والتحكم في القلق من خلال إيقاف حالات التفكير المزعجة وتدوين أسباب القلق لمعالجتها، وتخصيص وقت للراحة والاسترخاء، وتغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم الواعي بالاتجاهات الشخصية في الحياة والاستفادة من الآخرين والتهدئة من النفس والثقة بها.

٣- إدارة الوقت بفعالية، وذلك أن الاستخدام غير المنظم للوقت. وسوء إدارته يؤدي إلى اضطراب في سير الأعمال، وبالتالي إلى عدم السيطرة على الوقت، ولذلك فإن إدارة الوقت كما تحدثنا- سابقاً- هي أحد أساليب التغلب على ضغوط العمل.

٤- مواجهة الصراع في بيئة العمل بإدراك وجود المشكلة، ثم فهم موقف كل طرف، ومناقشة المشكلة والحلول الممكنة لها .. حتى يتم التوصل إلى حل يكون مقبولاً للجميع.

٥- التمارين البدنية كتمارين التنفس وتمارين الاسترخاء العضلي وغيرها.

٦- الدعم والمساندة الاجتماعية، وذلك عن طريق مساعدة الزملاء والقيادات للشخص بهدف التغلب على ضغوط العمل، وكذلك مساعدة الأسرة وتهيئة الظروف المناسبة له بالمنزل.

٧- الحفاظ على الطاقة من خلال إتباع نظام غذائي صحي في الأكل والشرب بما يتفق مع حاجات الجسم المختلفة.

٨- طلب المساعدة من المختصين في معالجة الضغوط .. كالأطباء النفسيين، والأخصائيين الاجتماعيين، خاصة عندما تكون الحالة مفرطة الشدة، وعندما تطول المعاناة من الضغوط، وفي حالة عدم القدرة على التخلص من الضغوط رغم تعدد المحاولات.

وفي حالة إدارة الضغوط على مستوى المنظمة، فإن على القائد الإداري تبني عدداً من الأساليب التي أشار إليها الريس (١٩٩٨م) والهيجان (١٤١٩هـ)، ومنها ما يلي:

١- استخدام أساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليها من تعديل للسياسات والإجراءات وتغيير المناخ التنظيمي.

٢- إدارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد، وذلك بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية المطلوبة في المنظمة، ثم نقلها لتصبح جزءاً من قيم العاملين، والربط بينها وبين القيم الفردية للعاملين، وذلك باستغلال الثقافة الحالية للتنظيم الإداري، وإقناع العاملين بالثقافة التنظيمية المستهدفة للخروج بثقافة تنظيمية جديدة.

٣- إقرار مبدأ مشاركة الفرد في وضع الخطط والسياسات الإدارية، وفي الاجتماعات واللجان ذات العلاقة بعمله مما يجعله يشعر بأهميته، وكذلك تفويض بعض السلطات له للقيام ببعض الأعمال واتخاذ بعض القرارات التي تعزز من ارتباطه بالمنظمة والعمل.

٤- إعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى وأكثر استقلالية، وتزويدها بروح التحدي والمشاركة والمتعة، وتطوير نظم التوظيف والاهتمام باختيار الأفراد الأكثر قدرة على تحمل الضغوط، واعتماد نظام أكثر عدالة للترقية.

٥- الإشراف الفعّال الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورضا الموظفين من خلال دراسة مسببات الضغوط والاهتمام بوسائل خلق الانتماء للمنظمة، وإتباع

الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء، وفي تطوير العلاقات الإنسانية في المنظمة.

٦- استخدام الدوافع بفعالية، وذلك بالاعتراف بوجود الفوارق الفردية بين الأفراد، ومحاولة المواءمة بين الموظف والعمل الذي يقوم به، وتشجيعه للقيام بمهام عمله باستخدام أساليب التحفيز المتنوعة، والمزج بين الثواب والعقاب بعدالة.

٧- مواجهة الصراع في بيئة العمل عن طريق توضيح الدور، والتخلص من الصراعات، وإيجاد انسجام بين الأدوار بتحديد أهدافها والمهام المحددة لها، وتعديل المواقف المسببة للضغوط عن طريق تعديل مستويات السلطة والمسئولية، وإعادة توزيع المهام وتعديل مستويات الأداء.

٨- توفير المناخ الملائم للتقويم بتحديد الغرض من التقويم وإطلاع الموظفين على ذلك، وإحاطة الموظف بالعوامل والمعايير التي ستستخدم في تقويمه، وتجنب الوقوع في أخطاء التقويم وتزويد الموظف بتغذية عكسية عن مستوى أدائه بشكل عام، وعن جوانب القوة وجوانب الضعف لديه بشكل خاص. والتطوير الوظيفي والتدريب بإكساب العاملين مهارات الاتصال الفعَّال وجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة ضغوط العمل.

٩- تحسين ظروف العمل المادية المتعلقة بمكان العمل والإضاءة والتهوية والتكييف وغير ذلك، والقضاء على الأصوات المزعجة والتلوث، وما يجعل حياة أو صحة الموظف عرضة للمخاطر.

ومن هذا الاستعراض لمفهوم ضغوط العمل وأسبابه وأساليب التعامل معه.. نستطيع أن ندرك الدور المنوط بالقيادات الإدارية في مواجهة ما يعترضها، أو يعترض مرؤوسيها من ضغوط

العمل بشكل يؤدي إلى تجنب المنظمة المشاكل الناتجة عن تلك الضغوط، ويزيد من أداء العاملين والمنظمة بشكل إيجابي.

سادساً: القائد الإداري وإدارة الصراع (الخلافات)

بما أنه يعمل في المنظمة مجموعة من الأفراد الذين يتوزعون بين عدد من الأقسام .. فإنه لا يستنكر ظهور أنواع من التباين في الآراء والاتجاهات والتوجهات، وأيضاً في القرارات، والذي يؤدي في نهاية الأمر إلى حدوث بعض الصراعات أو الاختلاف في الرأي بين الأفراد أو بين الأقسام والإدارات .. مما يتطلب تدخل القائد الإداري لمعالجة الموضوع، والتوفيق بين مختلف الأطراف.

وعلى القائد الإداري أن يدرك أن الصراع يوجد بدرجات متفاوتة في كل المنظمات، وعلى مختلف المستويات، ومن هنا ينبغي النظر إليه على أنه ظاهرة متوقعة وعلى القائد ضرورة فهمها فهماً عميقاً، والإلمام بسبل التحكم فيها إلماماً تاماً، وإدارتها حتى تخدم أهداف المنظمة، ولتكون أداة التغيير والإبداع .. ويجب على القائد الإداري معرفة مفهوم الصراع وأسبابه وأساليب إدارته، ومعرفة المهارات السلوكية التي يحتاجها لإدارة الصراع، ومدى قدرته على توظيف تلك المعرفة لهذا الغرض.

(1) مفهوم الصراع

إن إدارة الصراع (Conflict management) تتطلب من القائد في البداية إدراكاً لمفهوم الصراع ليسهل التعامل معه وإدارته. ويقصد بالصراع الذي يحدث في المنظمات الإدارية.. ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة ويؤدي إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة في التنظيم من تحقيق أهداف معينة (الطجم، ١٩٩٥م). ويرى عسكر (١٩٩١م). بأن الصراع عملية ديناميكية تتضمن إدراك أطراف النزاع بوجود تعارض بينهما في الأهداف، أو الأفكار، أو القيم، أو المشاعر، أو بينهما جميعاً. وهكذا يمكن أن ندرك بأن الصراع في

المنظمات هو خلاف ينشأ بين طرفين في التنظيم (أفراد، أقسام، مجموعات) بسبب اختلاف في وجهات النظر أو الأهداف أو المصالح .. يسعى كل منهم لتغليب رأيه أو مصلحته أو هدفه. أما إدارة الصراع فهي تعني تدخل القائد الإداري بين أطراف النزاع، ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار بأهداف التنظيم أو أهداف أحد الطرفين.

(٣) أسباب الصراع

هناك العديد من الأسباب والمسببات التي تساهم في تفاقم الصراع في المنظمات الإدارية، ويمكن تقسيمها إلى أسباب شخصية– سلوكية، وأسباب تنظيمية. الأسباب الشخصية كما أوردها السالم (١٩٩٠م)، وماهر (١٩٨٦م)، والطجم (١٩٩٥م)، ورفاعي (١٩٨١م) وعساف (١٩٨٤م)، والقحطاني (١٤١٩هـ)، هي كما يلي:

- تفاوت الصفات الشخصية.. كالقيم والمعتقدات والاتجاهات والمستوى الثقافي والعمر، حيث يؤدي ذلك إلى تفاوت وتباين بين الأفراد. فمثلاً العمر يؤدي إلى ما يسمى بصراع الأجيال، واختلاف الثقافات يؤدي إلى ما يسمى بصراع الحضارات.
- اختلاف الإدراك والاتجاهات، لأن فهم العالم المحيط .. يختلف من شخص لآخر بناء على الخبرات والتجارب، كما أن التباين في الاتجاهات يؤدي إلى اختلاف في كيفية تعامل الأشخاص مع المواقف والأشخاص الآخرين.
- الاختلافات الفردية الشخصية، حيث يميل بعض الأشخاص إلى العدوانية، وعدم التعاون مع الآخرين، ويرغبون في الجدل والمعارضة مما يجعل التعامل معهم أمر صعب.
- تعدد التنظيمات غير الرسمية واختلاف القيم التي تتمحور حولها في وجودها وحركاتها، فكلما زادت التنظيمات وتعددت وتنوعت في قيمها.. كلما زادت إمكانية الصراع فيما بينها.

- العلاقات الاعتمادية، وهو الأمر الذي يكون فيه الأشخاص أو الأقسام أو الإدارات اتكاليين معتمدين على بعضهم في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف وتكون مشاركتهم ضعيفة.
- صراع الدور الذي ينتج عن الفرق بين ما يجب أن يؤديه الموظف وما يشعر به أو ما يستطيع أداءه، وكذلك عدم الرضا عن الوظيفة والتعليمات واللوائح التي تحكمها.

أما الأسباب التنظيمية فقد أورد منها النمر (١٩٩٣م)، وأديل مان (١٩٩٥م)، والطجم (١٩٩٥م)، والديب (١٩٨٧م) وعساف (١٩٨٤م)، وزايد (١٩٩٥م)، والقحطاني (١٤١٩هـ) ما يلي:

- التداخل بين أنشطة المنظمة، حيث نجد أن بعض الأقسام تعتمد في إنتاجها على بعضها.. مما قد يؤدي– في بعض الأحيان– إلى حدوث نزاعات فيما بينها.
- عدم تحديد الصلاحيات والمسئوليات المناطة بالعاملين في التنظيم.. مما يؤدي إلى عدم معرفتهم بمهامهم وأعمالهم وحقوقهم وواجباتهم، وبالتالي تحدث الازدواجية ومن ثم الصراعات.
- معوقات الاتصالات، وذلك مثل عدم وجود نظام اتصال فعال يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات المطلوبة، أو عدم وضوح قنوات الاتصال أو تعقد وعدم فعالية أجهزة الاتصال.
- القرارات المشتركة، فعند الحاجة إلى قرارات مشتركة بين عدة جهات.. تظهر هناك إمكانية للتناقض والاختلاف في الرأي والمفاهيم حول كثير من الموضوعات.
- التنافس على الموارد، وخاصة عندما تكون محدودة ولا تكفي بالقدر الذي يحتاجه المستخدمون لها في المنظمة.. مما يجعلهم يختلفون على أولوية وسبل استخدامها.
- تباين المصالح والأهداف، فكما ذكرنا بأن الصراع يعُرف على أنه تباين المصالح والأهداف، فإن ذلك– أيضاً – يشكل أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع

نتيجة لاختلاف الاهتمامات والطموحات. إن اختلاف المصالح والأهداف .. يجعل كل طرف يحشد الأنصار والقوى المادية والمعنوية لمواجهة الطرف الآخر .. مما يسعر نار الصراع.

- اختلاف ثقافات العاملين .. خاصة عندما يكونوا من خلفيات ثقافية وعرقية متنوعة، ويؤدي ذلك إلى الصراع الحضاري داخل المنظمة، ويظهر ذلك في المنظمات التي يوجد بها أعداد متنوعة من العمالة الوافدة.
- تسلط الإدارة .. عندما يستخدم القائد الإداري أسلوب التسلط في تعامله مع المرؤوسين، ويفرض سيطرته على الأوضاع التنظيمية بأسلوب العقاب والتهديد الدائم.

(٣) أساليب إدارة الصراع

إن القائد الإداري في تعامله مع الصراع يحتاج إلى معرفة بعض الاستراتيجيات قبل تبني أي أسلوب إداري لمواجهته، وتتباين الاستراتيجيات التي يتبناها القادة الإداريون للتعامل مع الصراع.. بتباين الحلول التي تقدمها. وهناك عدد من الاستراتيجيات والأساليب الإدارية التي يميل بعض القادة إلى استخدامها، ومنها ما يلي:

- التنافس، وفيه يتم تعزيز مصالح طرف على حساب الطرف الآخر المنافس.
- التساهل والمجاملة، وهو إتاحة الفرصة لأحد الأطراف لتحقيق مصالحة على حساب الطرف الآخر.
- التجنب، وهو إهمال القائد لمصالح المنظمة بتفادي التعامل مع الصراع.
- التعاون، وهو محاولة لتوفير الفرصة لتحقيق مصالح كلا الطرفين.
- التوفيق، وهو القبول بالتسوية لتحقيق مصالح كل الأطراف بصور جزئية من خلال التعاون والنصيحة المتبادلة.

وبغض النظر عن الإستراتيجية التي يتبعها القائد الإداري في التعامل مع الصراع، فإن عليه الإلمام بالأساليب التالية للتحكم في الصراع وإدارته بفعالية:

- توفير إمكانية المشاركة في صنع القرار لبناء صلة تنظيمية بين الأعمال وبين الأفراد بما يتيح فرصة للتعاون وتبادل المعلومات والرأي والمشورة، ومن ثم الخروج برأي جماعي يحقق أهداف ومصالح الجميع، ويشجعهم على دعمه والعمل على إنجازه.
- تجزئة موضوع الصراع، وتقليص أهميته لتسهيل معالجته، والحصول على اتفاق بين أطراف النزاع بصفة تدريجية، بالإضافة إلى التقليل من أهميته عن طرق تهوين الضرر، أو الخسارة التي ستلحق بالإطراف عند تبني أي حل للصراع.
- إيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها عن طريق توزيع خطوات التنفيذ .. ومراعاة العوامل الإنسانية والإدارية السليمة .. لتجنب إثارة العاملين بعضهم على البعض الآخر.
- تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق للقضاء على مسببات الصراع ذات العلاقة بازدواجية وصراع الدور، وانعدام الروح التعاونية بين الأشخاص.
- بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وزيادة ثقتهم بقدراتهم الإبداعية في المجالات المختلفة للعمل، وإدخال أساليب العمل الجماعي وبناء المناخ التنظيمي الصحي القائم على الأعراف المشتركة وروح الفريق الواحد، وتشجيع الأنشطة الابتكارية والتفكير الإبداعي باستخدام العصف الذهني وحلقات الجودة.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية لإجراء الدراسات وتدريب العاملين على معرفة أهدافهم، وأهداف الإدارة من خلال استخدام تمارين الحساسية، والتحليل المعملي القائم على المكاشفة بين الإدارة والعاملين لمعرفة تصوراتهم لأنفسهم وللإدارة وتصور الإدارة لهم.

- موضوعية وعدالة القوانين التي تحكم العلاقات بين الموظفين والإدارة .. للقضاء على الصراع الذي يمكن أن ينشأ عن طريق ازدواجية المعايير وعدم الموضوعية.
- وضع وتنفيذ البرامج التدريبية للتعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي وأبعاده، وكيفية التعامل معه، ولتدريب العاملين على سلوكيات العمل، وتحسين قنوات ومهارات الاتصال، وإيجاد نظم للمعلومات والتعامل الجيد مع الآخرين.

وفي الخلاصة.. تجدر الإشارة إلى أن واجب القائد الإداري في التعامل مع الصراعات التي تحدث في المنظمة ليس باليسير. إن إدارة الصراع عندما يكون القائد طرفاً فيه .. تفرض على القائد إتباع الخطوات العلمية دون تحيز أو تعصب، وذلك مثل التحكيم، أو اللجوء إلى طرف وسيط أو المواجهة البناءة. كما أن عليه إتباع الأساليب التي أشرنا إليها سلفاً.. بالإضافة إلى ما يمليه عليه موقفه كقائد للتنظيم الإداري من تنازلات واتجاهات توفيقية بشكل عام. وهكذا فإن على القائد الإداري اتخاذ الإجراءات التالية عند إدارة الصراع:

- النظر إلى الخلاف أو الصراع أنه أمر طبيعي.
- توظيف الصراع لمصلحة العمل.
- إشراك أطراف الصراع في مناقشة الأمور المتعلقة به بعيداً عن السوية.
- تشجيع الأشخاص الذين يأتون للشكوى للحديث مباشرةً مع ذوي العلاقة من مدرائهم أو زملائهم.
- الاستماع إلى كافة الأطراف قبل التدخل لعلاج الصراع وحسمه.
- العمل لتحقيق رضا الجميع عند التدخل لمعالجة الصراع أو الخلاف.

سابعاً : القائد الإداري وإدارة الإخفاق

يتعرض القادة الإداريون في بعض الأحيان إلى مواقف يظهر فيها إخفاقهم في تحقيق أهدافهم، أو أهداف منظماتهم، ويستدعي ذلك ضرورة توفر بعض المهارات للقائد الإداري..

ليستطيع التدخل بفعالية لإدارة ذلك الإخفاق (Failure Management)، لأنه إذا لم يتم التصدي لتبعات الإخفاق فإنه قد يصبح عقبة أمام تقدم المنظمة المستقبلي. ومن المؤكد أن القائد العظيم لا يرى الفشل آخر مطاف في الحياة، وإنما يراه فرصة عظيمة للتعلم من الأخطاء التي يقع فيها هو أو أحد مرؤوسيه، حتى يعمل على إزالتها عن طريقه.

يمكن أن تكون قرارات القائد صائبة في معظم الأحيان، إلا أنها قد تكون غير ذلك في أحيان أخرى، مما يؤدي إلى الإخفاق في تحقيق الهدف الذي اتخذت من أجله. وليس هناك من يضمن عدم خلو العمل من الفشل أو الإخفاق في بعض جوانبه، وبالتالي فإن هذا الواقع يفرض على القائد الناجح التفكير وعمل الخطط اللازمة للتعامل مع تلك الإخفاقات بكفاءة وفعالية.

إن كل ما يجب على القائد الإداري للنجاح في إدارة الإخفاق (Failure Management) هو اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الإخفاق والفشل وإدارتها بما يضمن عدم انعكاس تأثيراتها السلبية على المنظمة، ومن تلك الإجراءات ما يلي:

١- توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات، فبالرغم من أنه يفترض على القيادة الإدارية أن تكون قد اتخذت قراراتها بشكل مدروس إلا أن ظروف المنظمات متغيرة بتغير الظروف المحيطة التي تعتبر اليوم أكثر ديناميكية من ذي قبل. إن تلك الحركية تجعل القائد يتوقع حدوث بعض الأخطاء أو الإخفاقات، وبالتالي يجب عليه ألا يفاجأ بها عند حدوثها وإنما يجب أن يكون مستعداً لمواجهتها.

٢- المبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه، فعلى القائد الإداري عند حدوث الخطأ أو الإخفاق أن يقوم بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الإخفاق أو الخطأ، وكذلك العوامل التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في حدوثه، ثم يعمل على تحليلها، وتوضيح ما ترتب عليها من تكاليف أو تبعات

على المنظمة، وتحديد كيفية التصدي لها للتقليل من الآثار السلبية التي تتركها على التنظيم.

٣- وضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق .. بعد معرفة الأسباب بما يتفق مع القدرات والمتطلبات. وكما ذكرنا- سابقاً- فإنه يجب أن تكون الخطة مبنية على تحليل أسباب الإخفاق وأن تكون تلك الخطة مشتملة على إجراءات علاجية واحتياطية.

٤- أن يشرك القائد مرؤوسيه في تحليل مواطن الخلل، والمساهمة في وضع الخطة العلاجية، خاصة وأن اشتراك الجميع في إعداد الخطط وتنفيذها .. يساهم إلى درجة كبيرة في رفع معنوياتهم، وحفزهم على الحرص الشديد لإنجاحها والحيلولة دون فشلها، أو حدوث أي خطأ في تنفيذها، فهم يعتبرون أنفسهم مسئولين عن ذلك.

٥- الاستفادة من الأخطاء ومن مواضع الإخفاق كدروس تدريبية ثمينة، فقليلاً ما يتدرب الإنسان عن طريق التجربة لارتفاع تكاليف التدريب العملي التجريبي، ولذلك فإن على القائد أن يستفيد وأن يشجع العاملين معه على الاستفادة من مواطن الإخفاق والخلل التي تواجه إدارتهم، ومن أخطاء بعضهم البعض. وإذا أدركنا بأن الإخفاق قد يكون مكلفاً وأن الإنسان لن تكون لديه فرصة ليعيش طويلاً حتى يخطئ ويتعلم من أخطائه فإن التعلم والاستفادة من إخفاق وأخطاء الآخرين يعتبر في منتهى الأهمية، ويجب أن يعطى عناية فائقة.

٦- عدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية عن المرؤوسين، واعتبار الإخفاق فرصة لإعادة تقييم الأمور وتحسينها.

ثامناً: القائد الإداري وإدارة الاجتماعات

تحتل الاجتماعات جزءاً كبيراً من وقت القادة (حوالي ٦٩%) إذا أنهم يؤدون من خلالها معظم أعمالهم ويعطون توجيهاتهم للعاملين معهم (أبو شيخه، ١٩٩١م). ويعتقد بعض القادة الإداريين أن الاجتماعات أمر ضروري وهام، ولذلك فإنهم يرونها شراً لابد منه، وأن عليهم حضورها- دائماً- باعتبارها جزء هام من العمل. وفي الواقع أن هذا الرأي غير دقيق. لأنه بالغ في أهمية الاجتماعات ودورها في قيام القادة الإداريين بمهامهم في إدارة المنظمات.

إن الاجتماعات تعتبر من أهم الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون. لتبادل وجهات النظر مع الأعضاء للارتقاء بمستوى ونوعية القرار، وتدريب وتطوير المشاركين في الاجتماعات وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية والسلوكية. وبما أن الاجتماعات كما أشرنا تستقطع وقتاً كبيراً من القائد فإنه يجب أن تتوفر لديه مهارة إدارة الاجتماعات (Meetings Management).. لجعل اجتماعاته فعالة وللتقليل من إهدار وقته- الذي يعتبر أحد أهم موارد المنظمة- بحضور اجتماعات غير مفيدة.

وللتعرف على أفضل سبل إدارة الاجتماعات .. يجب – أولاً – التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم فعالية الاجتماعات، وإلى استنفاذها وقتاً أكثر مما يجب من القائد.. لقد لخص سلامة (١٩٨٨م) أهم أسباب عدم فعالية الاجتماعات في العوامل التالية:

- حضور الاجتماعات بدون ضرورة.
- عدم التخطيط للاجتماع قبل وأثناء وبعد حضوره.
- عدم الالتزام بتوقيت بداية ونهاية الاجتماع.
- تدني فعالية رئيس الاجتماع في إدارة أعمال الاجتماع.
- تدني المهارات السلوكية للمشاركين في الاجتماع.
- تدني مهارات الأعضاء في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- عدم متابعة نتائج الاجتماعات.

إن القائد الإداري حين يرأس اجتماعاً .. يكون هو المسئول عن نجاح الاجتماع، لـذلك يلزمه بعض المهارات الفردية الشخصية التي يستخدمها في تطوير الثقة بينـه وبـين أعضـاء الاجتماع. وقد حدد ملائكة (١٩٨٩م) تلك المهارات فيما يلي:

- تشجيع المشاركة التدريجية في نقاش موضوعات الاجتماع، وإفساح المجال للجميـع لطرح الأسئلة.
- إعطاء الفرصة لذوي الخبرة والمعرفة للإجابة عن تساؤلات الاجتماع.
- استخدام صيغة الأسئلة المفتوحة لاستيضاح المعلومات المطلوبة.
- الابتعاد عن المجادلة، وبدلاً من ذلك طرح الموضوع للآخرين للإجابة عليه.
- البعد عن تضخيم التوقعات وتوقع المستحيل من الاجتماع.
- بدء الاجتماع في ظل تحديد دقق لوقت البداية والنهاية.
- التحضير والاستعداد الجيد للاجتماع قبل الدعوة إليه.
- بث روح الدعابة والمرح في الاجتماع دون إفراط لتهيئة البيئة للمشاركة.
- الاستماع الإيجابي، ومنع كثرة المقاطعات، وتحسين مستوى الاتصال.

وهناك عدد من العوامل التي يحتاج أن يتعامل معها القائد الإداري حتى تكـون إدارتـه للاجتماع ناجحة وإيجابية (Declan,1993)، وهذه العوامل هي كما يلي:

١- جدول الأعمال الخفي، لكل من الأعضاء الحاضرين الاجتمـاع مصـالح خاصـة وأهداف شخصية يحاولون تحقيقها في الاجتماع، ولذلك فإنه يقوم بطرحها للنقاش دون أن تكون على جدول الأعمال، ولذا يجب على القائد منع إقحام أي موضوع جديد في الاجتماع. ما لم يكن ضمن قائمة موضوعات الاجتماع.

٢- التأخر عن الحضور في بداية الاجتماع، ولتفادي ذلك يجب عدم تأخير الاجتمـاع لحين حضور المتأخرين، وإنما يمكن البدء بدونهم، مع عدم التوقف عند حضـورهم لإحاطتهم بما تم نقاشه.

٣- الاختلاف في وجهات النظر، فيجب على القائد محاولة التقريب بين وجهات النظر المختلفة، وذلك للوصول إلى نقطة اتفاق وسط أو لترجيح أحد الآراء في حالة عدم الوصول إلى حل وسط يرضي الجميع.

٤- تعليق القرارات، ولتجنب ذلك يجب تلخيص القرار الذي تم التوصل إليه، ووضع خطة لمتابعة تنفيذه، وتحديد المسئولين عن متابعة التنفيذ والتواريخ المحددة للتنفيذ.

٥- المناقشات العشوائية، وذلك عندما تثار بعض المناقشات الجانبية، أو التي ليس لهـا علاقة بمواضيع الاجتماع. وللتغلب عليها فإن على القائـد أن يتـدخل مباشـرة وبشكل إيجابي لإيقاف المناقشة العشوائية، وذلك بتلخيص ما سـبق ثم الانتقـال مباشرةً إلى الموضوع التالي.

٦- التشويش والمقاطعات من الخارج، كالأصوات المزعجة أو التلفونـات أو دخـول وخروج بعض الأشخاص، ويتطلب ذلك من القائد موقفاً صارماً بعد السماح لهـا بالحدوث، والمسارعة إلى القضاء عليها إذا حدثت.

ومن واقع ما استعرضنا– هنا– نستطيع أن ندرك ضرورة تدخل القائـد الإداري لإدارة الاجتماعات، لأهميتها في نجاح العملية القيادية. إنه يجب على القائد الاستفادة من الأساليب التي تحدثنا عنها، ومحاولة تفعيل تلك العوامل التي تساعد على إدارة الاجتماعات .. بشـكل أكثر فعالية وكفاءة.

حالة (١٣)

قصة النجاح الكبير (*)

يحكي أحد الناجحين في كتابة "النجاح الكبير" فيقول لقد اعتمدت على عدد الركائز حتى أصل إلى ما أنا عليه، وهذه الركائز هي:

الركيزة: (١) عرفت من (أنا)، إن أولى قواعد نجاحي هي معرفتي بذاتي؛ لأن معرفتي بذاتي نقطة الانطلاقة الكبرى في حياة النجاح، ولأنها السبيل الأوحد الذي أسلكه نحو تحقيق ما أريد، وبدون معرفتي بذاتي لن أصل إلى أي هدفٍ، لأن معرفتي بذاتي تعني:

- معرفتي بقدرتي على تحقيق ما أريد.
- معرفتي بقوتي العقلية.
- فهمي لنفسيتي وإعطائها ما تستحق.

كثيرون الذين لم يصلوا ولم يبلغوا أمانيهم بسبب أنهم لم يعرفوا ذواتهم، إذن، فالسر الأول من أسرار النجاح معرفة الذات.

الركيزة:(٢) الإيمان بقدراتي، بعد أن عرفت ذاتي، وتعمقت في فهمها قادني ذلك إلى السر الثاني من أسرار نجاحي، وهو: الإيمان بقدراتي، إن إيماني بقدراتي جعلني أوقن بأني أملك ما يملكه غيري، وبأن نجاح الغير لم يكن بخاصية له دون الناس، بل كان بسبب أنه أدرك أن له قدرة تمتعه بالإبداع والإنتاج والنجاح.

انعدام الإيمان بالقدرة سبب كبير ورئيس في التفاف الفشل حول الإنسان، لأن الإنسان لن يستطيع أن يتقدم خطوة نحو هدفه لأنه لم يؤمن بقدرته على ذلك، وهذا وحده كافٍ في أن تعرف لماذا أن آلافاً من الناس يقبعون في براثن الفشل.

الركيزة: (٣) العزيمة، لما آمنت بقدراتي وأيقنت بأنني قادر، اتخذت ركيزة ثالثةً هي نقطة تحول لي، وبلوغ لما أطمح إليه، وهي العزيمة، فقد عزمت على أن أكون شيئاً، وأن أحدث أثراً، إن العزيمة هي

(*) موقع إسلام أون لاين، تحليل كتاب" النجاح الكبير" ، ٢٠٠٨/٤/١٦م

الوقود وهي المحرك الضابط لمسيرة النجاح، وآفة من تراجع أو تقاعس عن طريق النجاح وبلوغ هدفه ضعف عزيمته.

عزمت فاتخذت القرار بالمغامرة نحو الهدف، لأن حياتي إما أن تكون مغامرة شريفة أو لا شيء، ورغبتي الجامحة أن أكون شيئاً يذكر، لذا اعزم بقوةٍ فقدرتك جبارة.

الركيزة: (٤) تحديد الهدف، حددت ما أريد، وما الذي أرغبه، وما غايتي، لأن عزيمتي لن تكون إلا نحو شيءٍ محددٍ، نحو شيء معروفٍ، وراعيت في أهدافي:

١- الوضوح، فالغامض نتيجته غامضة، وإيضاح الهدف باعث لي على قوة الوصول إليه.

٢- الإيجابية، فلم أضع هدفاً سلبياً، بل وضعت أهدافاً إيجابية، أريد كذا.

٣- المستقبلية، تجاوزت الماضي وتركته، فلم أعد أنظر إليه، وبقيت نظرتي نحو الأمام، وعلى ذلك كان تحديد أهدافي.

٤- الكتابة، فهدف ليس على ورق العمل كلام فارغ، اكتب أهدافك لتعمل على تحقيقها.

الركيزة: (٥) التخطيط، التخطيط هو الطريق الممهد الموصل إلى الغاية والهدف، الذي يسير بدون تخطيط كمن يسير وهو مغمض عينيه، فحتى تصل إلى هدفك المنشود كن له مخططاً، ودارساً ببصيرة الطرق الموصلة إليه.

التخطيط لا يقوم به إلا الجادون من الناس، والساعون نحو الأهداف بدون تخطيط ليس لديهم أي جدية، ولو كانوا جادين لما وصلوا، ولو وصلوا لكانوا على خللٍ.

الركيزة: (٦) العمل، لم يبق لي بعد أن حددت هدفي وخططت له سوى أن أبدأ العمل، فشددت خطوتي، وبدأت بالتطبيق، هذه هي الجوهرة الحقيقة للنجاح أن تبدأ العمل في تحقيق أهدافك، دع عنك الأمنيات فليس لها شأن عند الجادين، الحياة لا تقبل إلا أعمالاً لا آمالاً، أعرض- كما أعرضت - عن مغازلة الآمال، ومعاكسه الأمنيات، وعليك بالتشمير والجد، وكن في تشميرك ملاحظاً تقصيرك، لتبلغ النجاح الأكبر.

الركيزة: (٧) قيادة الزمن، الزمن هو ظرف العمل على تحقيق الهدف، وبلوغ قمة النجاح، فالحرص على ضبطه وإدارته على أفضل وجه يجعل الشخص يثمن كل دقيقة من وقته، ويعمر وقته بكل ما هو خادم لنجاحه وأهدافه. بكل تأكيد أنك تتفكما أتى بأن من لا يدير وقته لن يصل إلى هدفه، إذا ماذا تنتظر، إلى متى ونحن نصرف أوقاتاً هدراً فيما لا يسعف في تحقيق غاياتنا وأهدافنا.

الركيزة: (٨) التخيل، التخيل أول الحقيقة، صرفت وقتاً كل يوم في تخيل أهدافي وكأنها قد تحققت، رأيت صورها، سمعت أصواتاً داخلية وخارجية تشيد بنجاحي، أحسست بالمشاعر الفياضة التي انتابتني وأنا أعيش تلك اللحظات، فرحاً وطرباً، جمالاً وحسناً، أصواتاً موسيقية تنادي بأهازيج التهاني والفـرح، مـا اجملها من لحظات، كم أتمنى لو كنت معي تعيش، بل أتمنى ان أكون معك في لحظاتك أنـت أراك فرحـاً مسروراً.

الركيزة: (٩) التوافق التام، إنني بشر مكون من: جسد، وروح، وعاطفة، وعقل، ولكل من هـذه الأربعة حق عنايتي ورعايتي واهتمامي، لأن صرف شيء من ذلك يثمر لي تحقق التوافق والتصـالح بـين مكونات بشريتي، وكلها راجعة إلى الاهتمام بالعقل؛ لأنه محل الثقافة، ومجمع الفكر والتأمل، وما أحصله من ثقافة تعود على الكلب الإيجابية، فأعرف كيفية الرعاية، ومدى العناية، وسر التنمية، والجهل بـذلك ينتج لي اضطراباً لأن الجهل مرض.

الركيزة: (١٠) التفاؤل، وهو نظرة إيجابية لكل شيء في كل شيء، خاصة السلبيات، كما أنا لتشاؤم نظرة سلبية لكل شيء، خاصة الإيجابيات. التفاؤل يبعث في النفس أنساً وسعادة، وهي غاية ما أريد ومـا أقصد، التفاؤل سر الناجحين، لأنه يدفعهم خطوات نحو الهدف، وينقلهم نحو النجاح، كما أنهم يشعرهم بأنهم ما زالوا يخطون بقوة نحو ما يريدون تفاؤلي في حياتي بعث لي ابتسامه الكـون، فهـل سـتتفاءل في حياتك؟

الركيزة: (١١) التآلف، كنت في مسيرة نجاحي أصحب أناساً متآلفاً معهم، أزن كلاً بما يناسـبه، لم أنظر إليه كذات، وإنما اتخذت منه صفات أصحبها، فحققت التآلف مع الكل، فصار تآلفي معهم خادماً لي في تحقيق نجاحي، وبلوغي ما أريد.

حالة (١٣)

جاك ويلش وصيغة القيادة الناجحة(*)

يعتبر جاك ويلش من الشخصيات التي دخلت علم الإدارة من واسع أبوابه فأصبح لبنه من لبنات التاريخ الإداري.

كان لويش تجربه رائدة في شركة جنرال الكتريك تجاوزت العشرين عاماً سجل خلالهـا سلسـله مـن النجاحات كان عمودها الفقري ما أطلق عليه فيما بعد نموذج e4 للقيادة.

كان لويش الفضل تحويل جنرال إلكتريك من شركة مصنعة فنية إلى شركة عملاقة للخدمات والمنتجات الثقيلة، لقد تمكن من زيادة قيمة الشركة بمقدار ثلاثين ضعفاً.

تحدي ويلش بعضاً من تقاليد الشركة المتأصله (على سبيل المثال قام بتسريح أكثر من ١٠٠,٠٠٠ عامل) وياحداث نقله نوعية في ثقافة الشركة الضيقة والمحدودة (قام بتسريح المخططين الاستراتيجيين، وضـمن وجود قادة يستمعون للعمال لاقتراحاتهم وتساؤلاتهم وشكاويهم) لكن أكثر مقومات نجاحه بروزا كـان انتقاؤه وتطويره للقادة.

ساعد نظام جنرال إلكتريك ويلش في انتقاء وتطوير قاده يمكن أن يتوافقوا مع ثقافة الشركة التي تعتمـد على الأداء العالي الجودة. هؤلاء القادة اللذين تمكنوا من إحراز نتائج عالية في اختبارات e4، كانوا هم من ساعد الشركة في تحقيق هدفها في الوصول إلى القمة بين الشركات العالمية الأكثر شهره.

إن العناصر الأربعة The 4 Factors ما هي المقومات التي تجمع بين هؤلاء القادة الاستثنائيين؟

أن قادة العناصر الأربعة يتمتعون بما يلي:

١- الطاقة:

يقول ويلشن أن الأفراد مع الطاقة يحبون أن يعملوا باستمرار دون انقطاع، وينهضون كل صباح بحماس لمتابعة أعمالهم.

(*) طارق السويدان، مجلة عالم الإبداع، العدد ٩، مايو ٢٠٠٦م، ص١٨.

٢- وبارعون في تحفيز الأفراد:

يعرفون كيف يحفزون الآخرين للإنجاز، يضعون الرؤيا ويدفعون الأفراد للعمل بناء على هـذه الرؤيـا. والمتحمسون يعرفون كيف يحملون الآخرين على التفاعل مع الرأي والاعتقـاد.. لأنهـم يـدركون أن المشاركة في التقديرات والانفراد في تحمل اللوم يشجع زملائهم ويزيد من حماسهم للعمل.

٣- يتمتعون بروح التحدي والحزم:

أنهم يعرفون كيف يصنعون القرارات الصعبة فعلا، ولا يسمحون لدرجة الصعوبة مهما بلغت حائلا بينهم وبين تحقيق أهدافهم.

٤- تنفيذيون (يفعلون ما يقولون):

المقومات الثلاث التي ذكرناها آنفا هامه وضرورية اللي انها تبقى فارغة من محتواها ولا معنى لها دون نتائج ملموسة.

الفصل التاسع
مشكلات وتنمية وتحديات القيادات الإدارية

الفصل التاسع
مشكلات وتنمية وتحديات القيادات الإدارية

أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى ما يلي:

١- مناقشة مشكلات القيادة الإدارية وتأثيرها على القائد.

٢- شرح كيفية تنمية وتطوير القيادة الإدارية على مختلف المستويات.

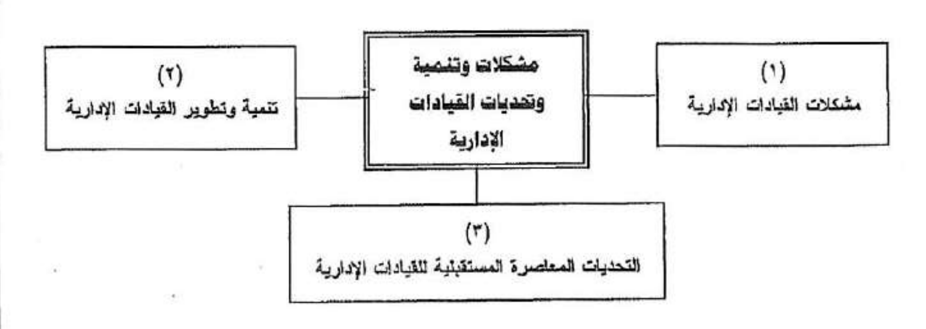
٣- بيان التحديات المعاصرة والمستقبلية وكيفية التعامل معها.

أولاً: مقدمة

إن القيادات الإدارية في مختلف البلدان، وعلى مستوى جميع المنظمات.. لا تبرز من تلقاء نفسها، وإنما تتطلب جهداً كبيراً لتنميتها وتطويرها حتى ترقى إلى المستوى الذي يؤهلها للفعالية القيادية، ومع ذلك فإن العديد من المنظمات تعاني من عدم قدرة قياداتها على تجاوز المشاكل التي تعترضها، وبالتالي عدم قدرة تلك القيادات على تحقيق أهداف منظماتها.

إن التحول نحو النموذج العالمي يتطلب التصدي للمشاكل الذاتية عند القادة الإداريين، ويتطلب تنمية القدرة التحويلية لديهم، وكذلك تطوير قدراتهم على إحداث التغيير اللازم في منظماتهم، وتنمية قدراتهم على معالجة المشكلات الإدارية والاجتماعية والبيئية التي تواجههم.

ولأهمية موضوع تنمية ومعالجة مشاكل القيادات الإدارية في العصر الحاضر، فإن هذا الفصل سيلقي الضوء على ما يواجه القيادات الإدارية من مشاكل وصعوبات وتحديات، وعلى الجهود التي يمكن بذلها لتنمية وتطوير تلك القيادات.. خاصة في ظل متغيرات عصر العولمة الجديد، بالإضافة إلى توضيح كيفية تدريبها على مواجهة المشكلات والتحديات المستقبلية.



شكل رقم (١٤): خريطة (مشكلات وتنمية وتحديات القيادات الإدارية)

ثانياً: مشكلات القيادات الإدارية

تواجه القيادات الإدارية في الوطن العربي العديد من المشكلات والصعوبات التي تحتاج إلى دراسة ومعالجة، وذلك لمساعدة تلك القيادات على تجاوزها. وتتوزع هذه المشكلات بين عدد من الجوانب التي تتعلق بالقيادات الإدارية، فمنها ما هو ذو علاقة بمستوى تنمية المهارات الذاتية للقائد، ومنها ما هو متعلق بالجوانب الإدارية التنظيمية للمنظمة، ومنها ما هو متعلق بالوضع الاجتماعي والبيئي الذي يتعامل معه القائد الإداري (Bennis,989b:33-989). وسنستعرض في هذا القسم المشاكل المهمة في كل الجوانب المختلفة، كما سنشير إلى ما يمكن عمله لتلافي استمرار أو تطور تلك المشكلات.

(١) البيروقراطيات المترهلة

لقد كانت المنظمات الإدارية التي أنشئت منذ فترة طويلة. قد كونت نظاماً إدارياً تراكمياً. نما وتطور خلال فترة زمنية ليست بالقصيرة. ويتشكل هذا النظام من إجراءات وأنظمة أنشئت لمواجهة بعض الظروف في فترات ماضية، ولكنها استمرت بمرور الزمن. بل

وتراكمت لتكون موروثاً ثقافياً بيروقراطياً ليس من السهل تغييره أو تجاوزه من قبل القادة الإداريين. حتى لو أرادوا ذلك. وقد أصبح لهذا النظام البيروقراطي حراس من الموظفين القدامى الذين يواجهون كل تغيير أو تحديث بمقاومة عنيفة .. نابعة من ثقافة بيروقراطية متأصلة تهدف إلى منع القيادات من إجراء أي تعديل .. مهما كان لصالح التنظيم، ناهيك عن أنه مر على تلك المنظمات في فترات زمنية متفاوتة .. بعض القيادات الإدارية التي لم يكن لها من الهم إلا تنمية وتوسيع نطاق سلطاتها وإمبراطورياتها الإدارية. حتى ترهلست، وأصبحت طبيعتها البيروقراطية تقف حجر عثرة أمام كل قائد يريد أن يُحدث أي نوع من التغيير أو التحديث، بل وتعتبره متطفلاً يجب مقاومته وإيقافه عند حده.

وقد أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية عند تلك الإدارات. وعند هؤلاء الموظفين هي الهدف الرئيسي، بينما أضحت الأهداف التي أنشئت تلك الإدارات من أجلها أهداف ثانوية. وبتعامل الموظفون مع إدارات أخرى ومعاناتهم من بيروقراطياتها تكون لديهم حافزاً كبيراً لممارسة سلطاتهم والتمكين لنظامهم البيروقراطي وتنميته أسوة بالآخرين من غيرهم، وقد أدى ذلك إلى انتشار العدوى البيروقراطية بين المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة.

لقد انتشر الوضع التنظيمي البيروقراطي في الأجهزة الإدارية، وتعمق حتى أصبح من التكوينات التي ليس من السهل على القيادات الإدارية تجاوزها أو تغييرها. ومن المؤكد أن هذه المشكلة في المنظمات الإدارية الحكومية- على وجه الخصوص – تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية؛ بل إن القائد الذي لا يجيد السباحة في بحر البيروقراطية ولا يجيد التعامل معها، قد يصبح هو الخاسر الأول في سباق التنمية والتطوير. وقد تأكد لدى عدد من علماء التنمية الإدارية بأن الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا الوضع. هو البدء بتهيئة البيئة من خلال إنشاء مجموعة من مساعدي القائد الإداري الذين يتوفر فيهم الانسجام والتكامل، والذين يقومون بالأعمال الروتينية لتجنيب القائد الانغماس في

تفصيلات تلك الأعمال. ومن الضروري للقيادة تنمية وتدريب الموظفين وإيجاد عناصر قوية لدعم التغيير ومواجهة عناصر البيروقراطية المتأصلة في النظام.

(٢) الأنظمة واللوائح

تعمل المنظمات الإدارية بالدول النامية. في ظل العديد من الأنظمة، والتعليمات التي وضعت على مر الزمن. لتنظيم وتسيير شئون المنظمة ومن الملاحظ أن تلك الأنظمة قد وضعت عند بداية تأسيس المنظمات، وأنه لم يتم تغيير أو تعديل أو إعادة دراسة هذه الأنظمة، وإنما ازداد الولاء لها دون التفكير فيما تحققه من أهداف للتنظيم. وتعتبر هذه الأنظمة واللوائح من أكبر المشكلات التي تواجه القادة الإداريين خاصة أنها أصبحت جزءاً من تكوين التنظيم، وأصبح القائمون عليها يرون بأن أي خروج عليها يشكل انتهاكاً لأعراف إدارية هدفها حماية التنظيم، والمحافظة على بقائه. ونتيجة لتقادم تلك الأنظمة واللوائح وتعددها وازدواجيتها في بعض الأحيان، فإنها قد أصبحت متحيزة لوضع قبلته قيادات سابقة، ولكنه لم يعد صالحاً لمتطلبات العصر الحاضر.

ومن أهم المشكلات ذات العلاقة بالأنظمة التي تواجه القيادات الإدارية .. كما يشير كنعان (١٩٨٥م: ٤٥٩-٤٦٠) ما يلي:

- جمود الأنظمة واللوائح بشكل لا يساعد على سرعة اتخاذ القرار، ومواجهة متطلبات العمل.
- كثرة التعديلات والتفسيرات للأنظمة واللوائح بشكل متتابع دون إطلاع المسئولين الآخرين عليها، مما يجعلهم يبنون قراراتهم على أساس نصوص قديمة متجمدة.
- غموض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها، وقد يكون ذلك بطريقة غير دقيقة وغير صحيحة.

ولمواجهة المشكلات المتعلقة بالأنظمة واللوائح فإن على القيادات الإدارية الاستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج التنظيم. ممن لم يتأثروا بالألفة مع الأنظمة واللوائح السابقة أو بمن لهم آراء وطموحات بعيدة المدى من العاملين في تلك المنظمات، وذلك للعمل على دراسة تلك الأنظمة واللوائح، واقتراح السبل المناسبة لتغييرها أو تطويرها، على أن لا يكون ذلك على شكل تعديلات بسيطة أو سطحية، وإنما على شكل تغيير جذري يضع التنظيم على الطريق الصحيح الذي يتفق مع متطلبات العصر الحاضر.

(٣) نقل واستخدام التكنولوجيا

تعتبر سرعة التطور التكنولوجي في كافة المجالات من أهم ما يميز العصر الحاضر. وقد وجدت القيادات الإدارية نفسها في سباق غير متكافئ مع هذا التطور التكنولوجي، مما جعلها تشعر بأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل وأنه من الصعب عليها تطوير قدراتها على استخدام التقنية الجديدة، خاصة لاعتقادهم بأنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمراً، وأن ذلك قد أصبح ضرباً من المستحيل على ذوي المستويات الوظيفية المتقدمة، أو على من لم يعتد عليها، أو على من تقدم به السن. ومن تلك الأعذار- أيضاً- أن صاحب المستوى الوظيفي العالي ... يرى بأن هناك من الأعمال ما هو أهم من إضاعة الوقت في تعلم التقنية الحديثة التي يوجد لديه من يسخرها له ويستخدمها نيابة عنه، ويزوده بما أراد منها، أما من لم يعتد عليها فيرى بأنها من الصعوبة بمكان، بحيث أن الفشل في تعلمها أقرب من تعلمها.. مما يؤدي إلى الإحراج ووضع النفس في غير مكانها، أما من تقدم به السن فإنه يرى بأنه لا يمكن أن يتعلم في سن متأخرة.. لأنه لم يعد صالحاً لأن يكون متعلماً.

إن سمة نجاح القائد الإداري في العصر الحاضر .. هي القدرة على التعامل مع تقنيات ومعطيات هذا العصر .. بما في ذلك التكنولوجيا التي يتطلبها التنظيم، وذلك ليصبح في مصاف قادة المنظمات العصرية. إن مشكلة نقل واستخدام التكنولوجيا من أهم المشكلات التي تواجه القادة في هذا العصر، وعليهم أولاً تعلمها ليضربوا بأنفسهم مثلاً لجميع العاملين

في التنظيم، وذلك أن تعلمهم لتلك التقنية هو تشجيع للآخرين على استخدامها، ثم أن عليهم السعي لنقلها وتبنيها في جميع أعمال التنظيم.

(٤) البيئة المادية والتنمية الخراسانية

سيطرت الماديات والمظاهر الشكلية على الوضع القائم في كثير من المنظمات الإدارية حتى أصبحت أحد أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في العصر الحديث، فلقد دأبت الكثير من القيادات الإدارية التقليدية في الدول النامية بعد توليها مهام أي عمل جديد.. على أن تقوم في بداية الأمر بتغيير الوضع المادي لديها تغييراً شكلياً، وذلك ابتداءً بالمكتب والأثاث وانتهاءً بالسيارة والمنزل. ويأتي بعد ذلك – ضمن أولويات تلك القيادات – ترميم وإعادة تأثيث مكاتب المنظمة، وذلك حتى تظهر لمساهمتهم وجهودهم كقيادة جديدة واضحة على مظهر المنظمة. ويتعدى الأمر في اهتمامات تلك القيادات التقليدية إلى المسارعة في المطالبة بإنشاء مبنى جديداً يساعد التنظيم في القيام بمهامه على الوجه الأكمل، وكأن الأثاث الجديد والمباني الجديدة هي التي تؤدي العمل، وليس البشر العاملين في ذلك التنظيم.

إن على القيادات الإدارية التي ترغب في مواجهة متطلبات العصر الحاضر .. أن تجعل المظاهر المادية في آخر قائمة أولوياتها، وأن تصرف النظر إلى ما هو أهم منها، وذلك مثل وضع استراتيجيات ورسالة المنظمة التي تركز على الأهداف الأساسية بعيدة المدى، والعناية بالعنصر البشري وتأهيله، وتحديث الأنظمة، وإدخال التكنولوجيا والتدريب عليها لتطوير الأداء.

(٥) القيم والانتماءات الاجتماعية

تتأثر المجتمعات بالأيديولوجيات التي تتكون من مجموعة المبادئ والقيم والمثل العليا التي يؤمن بها المجتمع والقيادة الإدارية. وتتركز العلاقات في المنظمات حول العادات والتقاليد التي

تنشأ في مجتمعاتها، وعلى ما يوجد في ذلك المجتمع من أيديولوجيات وانتماءات تربط بين الشخص وصلاته. وانطلاقاً من نظرية النظام المفتوح فإن التنظيمات الإدارية تشكل مجتمعاً صغيراً. يتأثر بالمجتمع الكبير ويؤثر فيه، ويعتبر القادة الإداريين جزءاً من هذا المجتمع، حيث نجد أنه كثيراً ما تفرض عليهم الأيديولوجيات والعادات والتقاليد والقيم والانتماءات الاجتماعية. بعض التصرفات التي لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر.

ومن التصرفات القيادية المتأثرة بالعادات والتقاليد الوساطات والمحسوبيات والأعراف الاجتماعية التي يكون الدافع من ورائها شعور بضرورة الاستجابة لروح النخوة العربية والفزعة، التي تجعل القائد الإداري في الوطن العربي. يتجاوز بعض صلاحياته أو يتخطى النظام في بعض الأحيان ليؤدي خدمة معينة لأحد الذين تربطهم به رابطة ما، وقد يكون غير مؤمن بما يقوم به، إلا أن ذلك يأتي خوفاً مما يمكن أن يفرضه عليه المجتمع من مقاطعة أو نظرة دونية نتيجة لعدم استجابته لمطلب الشخص الآخر.

وهناك نمط آخر من تأثير الانتماءات والقيم الاجتماعية على القيادات الإدارية يتمثل في التركيبة الطبقية للمجتمع التي تظهر نتيجة لسيطرة طبقة برجوازية أو إقطاعية أو إقليمية على المناصب القيادية في المنظمات الإدارية، فنجدها تقوم بتحويل النظام الإداري إلى وسيلة لخدمة مصالحها، وتحقيق أهداف وغايات ومطالب الفئة أو الإقليم الذي تنتمي إليه، كما أن تلك الانتماءات والقيم الاجتماعية قد تفرض على القيادات الإدارية ضمان امتيازات اقتصادية ونفعية.. لتلك الطبقة على حساب البقية من المواطنين. وتؤدي هذه المشكلات إلى تحدي يجعل القيادات الإدارية أبعد ما تكون عن الموضوعية والرشد، ويخضعها لآراء وأهواء تجعلها متحيزة في قراراتها وتعاملاتها (عودة، ١٩٦٣م:٥٦، الكبيسي، ١٩٧٥م: ١٦).

وبما أن العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية. من أهم المشكلات التي تؤثر على القادة الإداريين، فإنه يجب التصدي لها وعلاجها بما يتفق مع متطلبات العصر الحاضر. إنه يجب على القيادات الإدارية أن تدرك أن الخضوع لهذه المظاهر. قد يحقق نتائج قصيرة المدى للقيادات

المتحيزة، ولكن ليس على المدى البعيد، كما أنه لا يحقق أي أهداف للتنظيم ذاته سواء على المدى القصير أم الطويل. ومن أفضل الأساليب المناسبة لعلاج تلك المظاهر والتعامل مع المشكلات التي تنتج عنها– كما يقترح كنعان– (١٩٨٥م:٤٥٨) هو أن يعترف القادة الإداريون بوجودها أولاً، ثم يتلمسون واقعها وأسبابها ثانياً، لأن الاعتراف بالمرض هو البداية الصحيحة للعلاج، ثم أخيراً توضيح النتائج التي تترتب على ممارسة هذه العادات والتقاليد والانتماءات الاجتماعية، والتي منها تفكك المنظمة والمجتمع، وتوسع هوة الطبقية الاجتماعية التي يمكن اعتبارها السبب الرئيسي لتدهور التنظيم وانهياره، وبالتالي تجنبها والحذر من أن تسيطر على القائد الإداري.

(٦) الضغوط الداخلية والخارجية

يواجه القادة الإداريون الكثير من الضغوط الداخلية التي يمارسها زملاء العمل والقادة الآخرون، وذلك لتحقيق مصالح أو منافع معينة، وكذلك يعانون من بعض الضغوط الخارجية التي يكون مصدرها المجتمع المتمثل في الأهل والأصدقاء والأقارب، ومن لهم علاقة بالقائد الإداري، أو أصحاب السلطات في البلاد. ونظراً للعلاقات التي تربط القائد الإداري بزملائه ومجتمعه فإنه يصبح تحت العديد من الضغوط التي تدفع به إلى اتخاذ بعض القرارات التي لا يرضى عنها ولكن لتحقيق رضا تلك الأطراف. وتشكل تلك الضغوط إحدى المشكلات التي يجب على القائد الإداري التصدي لها، ومواجهتها بشكل إيجابي حتى لا يترك مجالاً لتلك الضغوط لدفعه نحو بعض الممارسات غير المرضية، أو يفقده ثقة مجتمعه الداخلي والخارجي في قدراته.

ويجب على القائد الإداري مواجهة تلك الضغوط بروح معنوية عالية، وأن يعمل على مجابهتها بشكل لا يقلل من أهميته وهيبته، ولا يضعف من الثقة التي تربطه بأولئك الذين يتعاملون معه من داخل التنظيم أو من خارجه. وعلى القائد الإداري– لمواجهة الضغوط–

إدراك ما لها من أثر على أدائه، وكيف يمكن أن تؤثر على اهتماماته وتجعله يقف في مهب الريح لا يستطيع اتخاذ أي قرار دون التأثر بالضغوط الداخلية أو الخارجية. وللتعامل مع هذه المشكلة فإنه يجب على القائد الإداري– أيضاً– أن يكون نزيهاً بعيداً عن الخضوع للعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السلبية التي تشجع العصبية الإقليمية أو العرقية. حتى يكون بعيداً عن الضغوط، حراً في اتخاذ القرارات المناسبة.

(٧) عدم كفاءة القيادات الإدارية

من المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في العصر الحاضر .. تلك العوامل المتعلقة بمستوى تأهيل وخبرة وتدريب القائد الإداري، ومستوى قدراته على التعامل مع متطلبات المنظمة. ويمكن استعراض تلك المشاكل على النحو التالي:

أ– مستوى تعليم القيادات الإدارية: يكمن ضعف القادة الإداريين– أولاً – في ضعف تأهيلهم العلمي الذي بموجبه تم اختيارهم في المجال القيادي التنظيمي. إن الكثير من القيادات الإدارية اليوم لم تحظ بالمستوى التعليمي المناسب .. إما من حيث مستوى التأهيل نفسه، أو من حيث كفاءة المنظمة التعليمية التي تلقي فيها تعليمه الإداري. ولعلنا ندرك أن تنمية القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية–مثلاً– تعتمد على برامج عامة ضمن كليات الإدارة أو معهد الإدارة العامة، حيث أنه لا يوجد أي برنامج لتنمية القيادات الإدارية يمكن الاعتماد عليه، كما أن مناهج المؤسسات التعليمية لا ترقي إلى المستوى المطلوب.

ب– ضعف مستوى التدريب: حتى وإن افترضنا جدلاً بأن هناك تعليم إداري مناسب للقيادات الإدارية إلا إنه لا يمكن أن يكون ذلك كافياً، فالقائد الإداري الفعال لا يعتمد على تعليمه فحسب، وإنما يشكل التدريب رافداً هاماً في تكوين شخصيته وتزويده بالمهارات اللازمة للقيام بمهام عمله على الوجه المطلوب. وفي واقع الأمر إنه لا يوجد لدينا برامج تدريبية فعالة يتأهل من خلالها القادة الإداريون لتولي مهام إدارة المنظمات في العصر الحاضر، وقيادتها نحو تحقيق أهدافها بفاعلية.

جـ- ضعف مستوى الخبرة: لجأت كثير من الدول النامية إلى تعويض الـنقص الملمـوس في برامج تعليم وتدريب القادة الإداريين المحلية بإبعاث أصحاب القدرات العالية وذوي الخبرات منهم إلى الدول المتقدمة للحصول على المستويات التعليمية والتدريبية المطلوبة، إلا أنه لم يتم الاستفادة من أصحاب تلك الخبرات بعد عودتهم، وذلك لأن البيروقراطية قـد أحكمـت قبضتها على مختلف المنظمات، وبالتالي فلا يمكن أن تسمح لهؤلاء بـتعكير صـفوها، كمـا اعتبرت تلك الكفاءات دخيلة على النظام البيروقراطي لأنها لا تفكر بنفس الطريقة الـسـابقة ولا تؤمن بنفس المبادئ القديمة. ومن هنا فقد تم حكر المناصب القياديـة علـى أصـحاب الخبرات الضعيفة الذين لم يتأثروا بأي برامج تعليمية أو تدريبية تجديدية، وإنما حافظوا علـى منهجهم التقليدي.

٨- الانغلاق الثقافي الحضاري

يشكل الانغلاق الثقافي الحضاري أحد المشكلات التي تعاني منها القيادات الإداريـة في العصر الحاضر. فبالرغم من انفتاح دول العالم على بعضها حتى أصبحت تمثل قريـة كونيـة واحدة، مازال هناك تقوقع ثقافي (ليس عقائدي) في ذهنية كثير من القادة الإداريين القـائمين على كثير من التنظيمات الإدارية في الدول النامية اليوم، بل إنهم مازالوا يؤمنون بثقافة القرية والإقليم ومبادئها المنغلقة، من مثل نظرتهم العرقية، أو الجهوية، أو الطبقية، التي عمقها الفكر البيروقراطي القائم .. لذلك فإن الخروج على الثقافة المنغلقة أصبح اليوم أحـد التحـديثات التي تواجه قادة المستقبل، خاصة أن البدائل الثقافية الحضارية المتاحة أفضل بكـثير وذلـك مواكبة للثقافة الواسعة للدين الإسلامي وما يتفق معها من الثقافات الأخرى.

ومن الأمثلة على هذه المشكلات. أن بعض القيادات الإداريـة تعمـل علـى اختيـار مساعديها والعاملين معهم من نفس الطبقة أو الجهة انطلاقاً من القناعة بولائها، وقناعة مـن تلك القيادات بأنها لن تقف حجر عثرة في طريقها لاتخاذ أي قرار، ورغبة منها – أيضـاً– في

المحافظة على سلسلة البيروقراطية الجهنمية التي تسلقت الجهاز الحكومي بشكل ليس له مثيل. وكذلك من مظاهر تلك المشكلة – أيضاً– وجود قناعات مزيفه عند بعض القيادات الإدارية في منظمات الدول النامية .. تفيد أن القدرات القيادية لا توجد إلا عند فئة محددة من الناس، وأن غيرهم ليس كفئاً لشغل الوظائف القيادية، وقد يكون ذلك خوفاً من اختراق وتبديـد تلك الأساطير التي حيكت حول علاقتهم بالوظائف القيادية.

٩- الانحراف الإداري الأخلاقي

لقد أصبح الانحراف الأخلاقي لدى بعض الموظفين وبعض القيادات الإدارية في الـدول النامية.. يشكل قلقاً رئيسياً للتنظيمات الإدارية كما يشير إلى ذلك تقرير الندوة الإقليميـة التي عقدها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشئون الإنسانية بـالأمم المتحدة في عمان (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٠م:١). والمدرك لثـورة التطلعـات، وزيادة الأعباء، وحجم الضغوط والظروف الاقتصادية والاجتماعية عند القيادات الإداريـة في الدول النامية والمتقدمة– على حد سواء– يجد أن الاحتمال كبير لإخلال الـبعض منـهم بمبادئ وأخلاقيات العمل، وبالتالي حدوث الكثير من ظواهر الانحراف الإداري الأخلاقي.

وتشكل الانحرافات الإدارية الأخلاقية إحدى المشكلات التي تواجه القيادات الإداريـة، وذلك لأنها عندما تنتشر في أي تنظيم فإنها تنتقل كالعدوى إلى بقيـة التنظيمـات الإداريـة الأخرى التي تتعامل معها، كما أنها تؤدي إلى الإخلال بالثقة العامة والأمانة الـتي يجـب أن تتوفر في القائد الإداري، أو الموظف الذي عهدت إليه المنظمة بجزء من سلطتها. هذا بالإضافة إلى أن انتشار مظاهر الانحراف الإداري الأخلاقي يجعل أولئك المشتركين في هذه العمليـات بمثابة المافيا الإدارية. التي تسقط كل المبادئ والأخلاقيات لتحقيق أغراضها وغاياتهـا مهمـا كان الثمن، وبالتالي تشكل خطراً يستوجب مواجهته على كافة المستويات والصعد.

وبما أن تصرفات القائد الإداري عند قيامه بعمله تشكل جزءاً من المسئوليات التي يترتب عليها نجاح التنظيم أو عدمه، فإن نجاح التنظيمات الإدارية يتطلب حرص القادة الإداريين فيها على عدم السماح لعوامل الانحراف الإداري الأخلاقي بالتأثير على أدائهم بأي شكل، خاصة أن تلك الانحرافات تقلل من قدرة التنظيمات الإدارية في المحافظة على أموالها، ووقت موظفيها، وموجودات جهازها الإداري (القحطاني والشمري،١٤١٩هـ: ٣-٤). كما أن على القيادات الإدارية معالجة هذه المشكلات بتوجيه جهودها .. للتمسك بميثاق أخلاقيات ومبادئ العمل النبيلة لتضرب المُثل العليا للعاملين، وللحيلولة دون استمرار الفساد الأخلاقي الإداري بين القيادات والعاملين. بشكل لا يترك فرصة لإجراءات الردع حتى تأخذ مجالها.

(١٠) العلاقات مع المستشارين

يعمل ضمن التشكيل الإداري في المنظمات عدد من الخبراء يمثلون المستشارين الذين يعتمد عليهم القادة الإداريون في اتخاذ بعض القرارات أو في تحليل بعض الحالات أو المواقف. وحيث أنه لا يُتوقع من القادة الإداريين الإلمام بكل شيء كما أنه لا يوجد لديهم الوقت الكافي فإنهم عادة ما يحتاجون إلى المساعدة، وبالتالي يعتمدون في الكثير من الأحيان على المستشارين، فيستعينون بآرائهم لاتخاذ بعض القرارات، وبخبراتهم لدراسة وتحليل مشكلة أو موقف ما. وقد يكون أولئك المستشارين من الموظفين الدائمين في المنظمة أو من خارجها.

وقد يشكل المستشارون مشكلة للقادة الإداريين لعدة أسباب منها:

أ- أن القادة الإداريين قد يعتمدون على المستشارين بشكل كبير ولمدة طويلة مما يحول دون تطور مهاراتهم وقدراتهم الشخصية، وبالتالي يستمر الوضع على هذا الحال حتى يصبح المستشار أشبه بالعقار الذي يدمن عليه المريض، فلا يستطيع القادة العمل بدون الرجوع إلى آراء المستشارون حيث يملكونه بسلطة المعرفة. وقد يعمد

المستشارون إلى البحث عن تحقيق رغبات القادة وبالتالي ينصحون بما يتفق مع تلك الرغبات بغض النظر عما إذا كان ذلك يقود إلى اتخاذ القرار السليم أم لا.

ب- إنه قد ينشأ بين المستشارين والتنفيذيين بعض المشاكل النابعة من عدم وضوح الفاصل بين مهام التنفيذيين ومهام المستشارين، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة وقد لا يستطيع القائد التغلب على هذه المشكلة أو قد لا يطلع عليها إلا متأخراً، وربما يتخذ القائد القرار الخطأ لعلاجها نتيجة لتأثره بما ينقل إليه المستشار ومن معلومات غير دقيقة يتخذها القائد أساساً لقراره بحكم ثقته في المستشار واحتكاكهم ببعض (دميك، ١٩٦٦م: ١٧٧).

ج-إن المستشارين يعتقدون بأن التنفيذيين يملكون السلطة وأنهم يمارسون النشاطات الرئيسية، وبالتالي فإنهم يحتكرون السلطة التي يستعر الصراع حولها، ويسخط المستشارون من افتقارهم لها .. مما يجعلهم يسعون لاختلاف المشاكل مع الآخرين.

د- حيث أن دور المستشارين ينحصر في تقديم الخبرات والنصائح والاستشارات والتسهيلات لقادة المنظمة وقادة الوحدات التنفيذية الذين يتخذون القرار، فإن هذا يسبب فجوة بين الطرفين يشعر من خلالها المستشارون بأنهم لا يحصلون على التقدير اللازم، نظراً لأن مجهوداتهم لا تساهم مساهمة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، كما أنهم يعتقدون بأن مجهوداتهم قد تنسب لغيرهم ممن يتخذ القرار ويبرز أمام الآخرين (كنعان، ١٩٨٥م: ٢٦٦).

وللتعامل مع مشكلة العلاقات مع الاستشاريين فإن على القائد العمل على بناء علاقات سليمة مع المستشارين تقوم على الثقة والصراحة بعيداً عن المجاملة، مع ضرورة أن يسعى المستشارون إلى إنكار الذات وتدريب القادة ونقل الخبرة إليهم عن طريق شرح وتحليل مبررات كل رأي وإعطاء آرائهم بشفافية. وعلى هذا الأساس فإن التعامل يجب أن يقوم على التعاون، مع ضرورة أن يعمل المستشارون من خلال خطوط السلطة، وأن لا يكون هدفهم

السعي لاكتسابها، بل لا يطلبوا من السلطة إلا سلطة الفكر التي تستند إلى خبراتهم وآرائهم. كما يجب عليهم عدم جعل تحقيق رغبات القادة ذات أولوية في العمل، بل السعي إلى توجيههم نحو الصواب من خلال العدالة والموضوعية والإقناع.

وعلى القادة أن يشجعوا هذه التوجيهات وأن يهيؤا أنفسهم للتعلم والتدريب على إجادة الخبرات التي يعمل المستشارون على نقلها إليهم. كما أنه يجب أن يعمل القادة الإداريون على تغير مستشاريهم من حين إلى آخر وذلك لتجديد مصادر المعرفة، وحتى لا يسيطر الولاء للقائد على المستشار بدلاً من الولاء للحقيقة والهدف والمنظمة. إن المستشار يصبح بعد فترة من الزمن غير قادر على تقديم أي جديد، وبالتالي يصبح تركيزه موجه نحو المحافظة على بقائه في المنظمة من خلال بقاء القائد الإداري، خاصة وأنهم يكونون من قدامى الموظفين، وربما أقدمهم عملاً بالمنظمة وأكبرهم سناً.

ثالثاً: تنمية وتطوير القيادة الإدارية

إن النجاح لا يمكن أن يأتي بدون إعداد له، ولذلك لا يمكن تصور أن القيادات الإدارية تنمو من ذاتها وتتطور تلقائياً دون أي تدخل مخطط يعتمد على التعليم المناسب، والاختيار المدروس، والتدريب المنظم، على أن يكون هناك استمرارية تطويرية من وقت لآخر. ولا شكل أنه يجب أن يكون القادة الإداريون من أصحاب الميول والقدرات القوية.. الذين يستطيعون تعزيز مهاراتهم عن طريق توثيق العلاقة بين العمل والممارسة.. من خلال الربط بين ما يتعلمه القائد وبين تجاربه الشخصية وخلفيته الثقافية والقيم والأيديولوجيات التي يؤمن بها (Thornton,2000:98-124). وهكذا فإن تنمية وتطوير القيادات الإدارية تعتبر أحد الموضوعات الهامة في هذا الكتاب، وسيتم استعراض تلك العمليات لتوضيح الكيفية التي تتم من خلالها تنمية وتطوير القيادات الإدارية وإعطاء القارئ خلفية عن هذا الجانب التطوري في حياة القادة الإداريين.

إن القدرة على القيادة الإدارية لا تأتي للشخص بوصوله لمنصب معين أو لبلوغه سن محدد، ولكنها تتطور وتتراكم عبر مراحل التأهيل المختلفة، وتنمو من خلال العمل والممارسة، وتتطور بالتدريب. ولذلك سنستعرض في هذا الجانب ثلاثة مواضيع رئيسية هي: تأهيل، واختيار وتعيين، وتدريب وتطوير القيادات الإدارية، وذلك كما يلي:

(أ) تأهيل القيادات الإدارية

يأتي التأهيل كأول مراحل إعداد القيادات الإدارية عبر المراحل التعليمية المختلفة. ولكي نكون كادراً قيادياً في المجتمع. يتطلب الأمر أن يكون هناك برامج واستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم. ويجب أن تبدأ برامج هذا التأهيل منذ مراحل التعليم العام، فيتم .. التعرف على الطلاب من ذوي السمات القيادية وتشجيعهم بكل السبل والوسائل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية، وحثهم على المشاركة في كل الأعمال المدرسية التي تتطلب مهارات قيادية. كما يتم ضمهم إلى برامج الكشافة، واللجان الطلابية القيادية، وإرسالهم في البعثات والمسابقات التي تشارك فيها مدارسهم، وتنمية مهارات التقديم والعرض الإلقاء لديهم، وتعويدهم على مواجهة زملائهم داخل الفصل، وكذلك مواجهة الجمهور خارجه بالمشاركة في الإذاعات المدرسية.

وبدون شك، فإنه لا يمكن الاستفادة من الأفراد ذوي النزعة القيادية .. ما لم يكن لديهم معارف وقدرات تؤهلهم لممارسة القيادة على أصولها، وهذا لن يتم إلا باستكمال ما ابتدأ في مراحل التعليم العام، وتنمية قدرات ومواهب وسمات وسلوكيات أولئك الطلاب .. من أصحاب النزعات القيادية الذين ينتقلون من التعليم العام إلى الكليات المتوسطة، والمعاهد العليا، ومؤسسات التعليم الجامعي. ولذلك يجب أن تتوفر لدينا برامج واستراتيجيات لتعليم القيادة الإدارية في مراحل التعليم العالي، لخلق الكادر الذي يمكن الاعتماد عليه في توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام القيادية في التنظيمات المختلفة. ويمكن أن يكون هذا التأهيل

على شكل مواد دراسية ضمن المناهج والخطط التعليمية، أو برامج تعليمية تدرس للطلاب بشكل يخلط بين التعليم، والممارسة القائمة على التعليم التعاوني الذي أصبح يستخدم على نطاق واسع في المراحل الدراسية العليا، أو من خلال نشاط الجوالة والبرامج الأخرى للنشاط الاجتماعي والثقافي والتربوي.

(٣) تطوير وتدريب القيادات الإدارية

لا يمكن أن يكون ذلك التوجيه والتأهيل الذي يحصل عليه الأشخاص .. وهم على مقاعد الدراسة .. كافياً لجعلهم قادة إداريين قادرين على إدارة التنظيم الإداري بكفاءة، وعلى اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة. ولهذا فإنه لا يمكن الاعتماد تماماً على ما حصل عليه الفرد من توجيه وتعليم في مراحل التعليم المختلفة، لأن الشخص لن يكون جاهزاً لممارسة القيادة بمجرد انضمامه إلى المنظمة الإدارية فحسب، خاصة أن مناهج التعليم تظل ناقصة بسبب تقادم الزمن وتجدد معطيات العصر. ويعني ذلك أن الأمر يتطلب تدريباً منظماً من خلال إلحاق الموظف ببرامج تدريبية قوية تساعده في التعرف على الأساليب القيادية الأكثر فاعلية، وترشده إلى أفضل السبل للتعامل مع المشاكل المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة حيالها، هذا بالإضافة إلى إعطاء الموظف فرصة للاستفادة من تجارب وخبرات القادة الإداريين الآخرين أثناء العمل معهم. وهناك نوعين من تدريب القيادات الإدارية الأول: هو التدريب قبل الخدمة، والآخر: هو التدريب أثناء الخدمة.

فالتدريب قبل الخدمة هدفه إعطاء المتدرب الفرصة للتزود ببعض المهارات والقدرات الجديدة التي لم يتعرض لها في فترة التعليم، وكذلك تطوير قدراته على الانضباط والتعود على بعض السلوكيات التي يتطلبها العمل. كما أن هذا النوع من التدريب يساعد القائد في التعرف على بعض التجارب والأساليب الواقعية التي لم يكن بالإمكان تعليمها له أثناء المراحل

التعليمية، بالإضافة إلى أنه قد ثبت أن للتدريب دور كبير في إثراء المعرفة وإخصاب المهارات وتدعيم القيم الإيجابية.

أما التدريب أثناء الخدمة فيأتي مكملاً لمرحلة تنمية وتطوير قدرات القائد وتعريفه بالأساليب الإدارية الحديثة، وبالتجارب الناجحة للقادة والمنظمات الإدارية الأخرى. وقد يكون التدريب أثناء الخدمة إما على رأس العمل، أو بتفريغ القائد تماماً لحضور الدورة التدريبية.

ويحدد الطويل (١٩٨٢م: ٢٥-٢٦) الأهداف التي ينبغي التركيز عليها في تدريب القادة الإداريين فيما يلي:

- تكييف وتطوير اتجاهات وأساليب وعادة العمل لدى القادة الإداريين لتواكب متطلبات العصر الحاضر.
- تنمية الشعور بالمسئولية العامة عند القادة الإداريين، وتعريفهم بأهمية استخدام العمل كحافز.
- تمكين القائد من إعداد نفسه لتولي المسئوليات الأعلى التي تفرضها عليه أوضاع التنظيم.
- تدريب القائد على كيفية تحسين وسائل العمل وبيئته للمحافظة على العاملين في التنظيم، وعلى مصالح التنظيم ذاته.
- تدريب القادة على الدقة في العمل. والوعي بالمسئولية نحو التنظيم، ونحو المجتمع.
- تدريب القائد على تقدير قيمة الوقت والجهد الإنساني.
- تدريب القادة على مواجهة المشاكل، وتنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات بشكل علمي.

(٣) اختيار وتعيين القيادات الإدارية

يدرك الجميع أن القيادات الإدارية تواجه تحديات في أعمالها .. بسبب زيادة التعقد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة. وتعتبر القيادات الإدارية هي وسائط التغيير في التنظيم الإداري الذي بدأ يتعقد، وإزاء هذا الوضع فإنه ينبغي بذل الجهد في البحث عن القيادات الإدارية واختيارها لتحمل مشعل التغيير والتطوير، وتقود مسيرة النجاح في التنظيمات الإدارية، كما يجب أن تتصف تلك القيادات بالقدرة على تحمل ضغوط العمل الجسمية والعقلية والنفسية، والقدرة على التوقع في مواجهة المجهول .. خصوصاً في ظل توافر المعلومات وضعف مستويات العاملين.

وقد حدد السفلان (١٩٨٩م: ٢٠٤-٢٠٥) نموذجاً متكاملاً لاختيار القيادات الإدارية، حيث يرى أن هذا النموذج هو الأنسب لاختيار القيادات الإدارية، ويتكون هذا النموذج من عدد من العناصر.. هي الالتزام بمهنية الوظيفة الإدارية وأخلاقها، والاعتماد على الوصف الوظيفي التحليلي لعناصر الوظيفة الإدارية، وعلى وجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية، ووجود أساليب متعددة للاختيار، وكذلك وجود روافد خارجية للاختيار من خارج التنظيم، وتوفر كادر متخصص للقيادات الإدارية.. يساهم في وجود عدد من الخيارات، وإنشاء مدارس لإعداد مهنيين في الإدارة، وتوفر مناخ ملائم لنجاح عملية اختيار القيادات الإدارية بموضوعية عالية.

كما حدد الطويل (١٩٨٢م: ٢٨-٢٩) عدداً من الأسس التي ينبغي أن يقوم عليها اختيار القيادات المعاصرة، ومنها ما يلي:

- الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.
- اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعة لانتقاء القادة.
- اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم.

- تقويم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءهم وتميزهم.

رابعاً: التحديات المعاصرة والمستقبلية

تواجه القيادات الإدارية في العصر الحاضر .. الكثير من التحديات التي تحدثنا عن بعضها سلفاً، والتي قد تتصاعد في المستقبل لتصبح عقبات يصعب اجتيازها. وإذا لم يكن القائد منظراً سباقاً لمبادئ القيادة ألابتكاريه، وقادراً على مواجهة التحديات المعاصرة والمستقبلية، فإنه لا يستطيع إثبات نفسه كقائد. ولكي نساعد في تضييق الفجوة بين واقع القيادات الإدارية المعاصرة، وتلك التحديات فإننا سنستعرض هنا تلك التحديات بالتفصيل. مع توضيح المواقف الواجب اتخاذها إزاءها، وما يجب على القائد الإداري ذاته عمله تجاهها.

(1) ظاهرة العولمة

تعتبر هذه الظاهرة العالمية .. أحد التحديات المعاصرة والمستقبلية التي يواجهها القائد الإداري، وهي باختصار مزج العالم في شكل واحد (عبدالله، ١٩٩٩م). ولعل من أهم ما ساعد في نمو هذه الظاهرة .. هو سرعة انتشار ونمو شبكة المعلوماتية العنكبوتية (الإنترنت)، والتي شكلت اتحاداً مع القنوات الفضائية العالمية .. لتكون وسيلة لخدمة هذه الظاهرة، وسفيراً لها إلى كل مكتب ومنزل في العالم. لقد ساهمت هذه الشبكة، وتلك الفضائيات .. في توفير المعلومات بشكل لم يسبق له مثيل، مما أدى إلى تأثر قرارات القيادات الإدارية ربما إلى الأفضل وربما إلى الأسوأ.

وما يهمنا– هنا– هو نوع التحدي الذي يواجه القيادات الإدارية، والمتمثل في قدرتها على فهم هذه الظاهرة، وكيفية تعامل القادة الإداريين معها، ومدى تأثرهم بها وتأثيرها عليهم. وقد تطلب التعامل مع العولمة. بعض الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد، بحيث يستطيع التعامل على المستوى العالمي مع كل الفئات والأجناس والثقافات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: مهارات استخدام الحاسب الآلي، وإجادة اللغة الإنجليزية تحدثاً وكتابة.. بالإضافة إلى الإلمام بمختلف الأساليب المهنية الحديثة.

ولكي تتوافق القيادات الإدارية مع متطلبات العولمة فإن عليها مراقبتها عن بعد، ومتابعة تطورها دون أن تترك لها فرصة السيطرة على تفكيرها، لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تسخير تلك القيادات لخدمة أهداف هذه الظاهرة دون الاستفادة من معطياتها. وقد تحدثنا في فصل سابق عن عوامل التغيير في عصر العولمة، وعن أشكالها، ومظاهرها ولذا فلن نضيف هنا إلا تأكيدنا التام على ضرورة وعي القيادات الإدارية بهذه الظاهرة، وتسخيرها لتحقيق أهدافها. بدلاً من الانجراف خلفها دون جدوى، أو الوقوف منها موقف المتفرج.

(٢) المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية

يقف القائد الإداري في العصر الحاضر أمام أحد التحديات الرئيسة المتمثلة في عدم إمكانية الاعتماد على المهارات والقدرات الفطرية التي اكتسبها بالوراثة أو الواقع الاجتماعي، مهملاً دور التجربة والممارسة. ولقد ثبت من حديثنا السابق– عن تأهيل واختيار وتدريب القيادات– أن للتأهيل والتدريب والاختيار المناسب دور كبير في إثراء معرفة القائد، وإخصاب مهاراته وتدعيم قيمه الإيجابية .. للعناية بمهاراته الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية.

وقد يرى البعض أن المهارات الشخصية في مجملها موروثة وليست مكتسبة، وذلك يجافي الحقيقة إلى حد ما، فبالرغم من أن المهارات الشخصية تعود إلى الفطرة بشكل كبير، وأن بعض الأشخاص يمتلكون قدرات أو ميول أو ملكات لا تتوافر لغيرهم، إلا أنها ليست كل شيء بالنسبة للقائد الإداري، فلابد له من أن يعمل على تعزيزها وتنميتها، وأن يدرك بأن امتلاك بعض المهارات الشخصية الفطرية لا يحقق للشخص القدرة القيادية المطلوبة .. ما لم يضعها موضع الصقل والتمحيص والتهذيب.

ويتضح أن امتلاك القائد لبعض المهارات الشخصية الموروثة .. لا يحقق له القدرة القيادية المطلوبة كما أنه لا يؤهله للقيادة دون أن يكون هناك تدخلاً يضعها في إطارها الصحيح الذي

يبنى على التصور الكلي لمجمل نشاط المنظمة. وهذا هو التحدي الأول الذي يكمن في القدرة على استيعاب مناشط العمل في التنظيم، وتصور التكامل الذي ينشأ بين جزئيات العمل وأقسام التنظيم .. لأنها تعتمد على بعضها البعض، وبالتالي يصبح لدى القائد ما يسمى بالنظرة الشاملة للإدارة. ولتنمية المهارات الشخصية الفكرية يجب تسخير القدرات الفطرية.. للتأكد من الأولويات النسبية بين الأهداف والقواعد، والتفكير في الاحتمالات والميول .. بدلاً من حالات اليقين، وفي أنماط الترابط والعلاقات السببية الأولية ... بدلاً من العلاقات الثابتة القائمة على السبب والنتيجة.

أمها المهارات الإنسانية التي تشكل تحدي للقائد الإداري، فإنها تنبع من ضرورة التفاعل مع العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني، كما أن تلك المهارات تنبع من قدرة القائد على العمل بكفاءة وفاعلية بوصفه عضواً في فريق يهتم بالجهد التضامني والمؤسسي. وتتمثل العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني في العمل مع الناس والاعتراف بتصوراتهم، وتقدير أوضاعهم عن طريق إدراك خصائص الآخرين النفسية التي تعكس الدوافع والرغبات، والاتجاهات والميول، والقدرة على الإدراك والتصور، وكذلك تأثير الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، وتأثير المجتمع بما يحدد من عادات وتقاليد، وأيضاً مقومات الحضارة البيئية المتمثلة في اللغة، والدين، والقيم الموروثة، والعرف العام.

وكذلك .. من التحديات التي تواجه القيادات الإدارية .. مدى قدرتها على التعامل مع الأشياء بنفس المستوى الذي يتعامل به القائد مع العاملين، وهذا ما نسميه بالمهارات الشخصية الفنية. إن المهارات الفنية من أكثر المهارات وضوحاً .. لا سيما أنها متعلقة بالطرق والعمليات والإجراءات والأساليب التي يؤدي بها العمل. وتشكل هذه المهارات في عصر الاختصاص الذي نعيشه متطلباً هاماً للقائد الإداري، بل ولكثير من الناس. ولعلنا نتنبه إلى أن كثيراً من القادة الإداريين ينظرون إلى المهارات الفنية على أنها تعني الجوانب التفصيلية والإجراءات الروتينية، ومن هنا فهم يغمسون أنفسهم في مستنقع الروتين والإنجاز، ويبتعدون

عن التفكير والإبداع. إنهم بذلك يبتعدون عن جوهر القيادة الإدارية .. مما يجعل هذا المنهج السلبي يسيطر عليهم، ويجعل فهمهم للقيادة فهماً قاصراً يقوم على إثبات الذات. وانطلاقاً من هذا الافتراض فإن على القادة الإداريين أن يعلموا بأن فعالية القيادة تتصل بتحقق الأهداف الكلية، وأن المهارات الفنية الواجبة في القيادات الإدارية ليست هي بالتخصص الفني الضيق، وإنما هي في جوهرها التخصص العميق المبني على الدراية والقدرة على توظيف كافة السبل والوسائل لتحقيق الأهداف (الطيب، ١٩٨١م: ٦٢).

(٣) التطور التقني

لقد تميزت بداية القرن الحادي والعشرين بأنها بداية عصر السباق التكنولوجي، حيث تطورت التقنية وتسارعت الاكتشافات بشكل عجيب، كما أصبح يقاس المستوى الحضاري والتقدم والرقي لأي دولة بمدى فعاليتها وقدرتها على اقتناء واستخدام التقنية المناسبة، وحسن إدارتها وصيانتها وتكييفها، وكذلك التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية التي تحدث من حولها دون أن تتأثر مبادئها وأوضاعها الاجتماعية والاقتصادية. وقد جسدت التكنولوجيا قدرة الإنسان على إيجاد وسائل وطرق جديدة لتطوير وتحسين العمليات الإدارية والإنتاج و– أيضاً– استنباط حلول للمشاكل التي يواجهها المجتمع. لذا فقد أصبحت التقنية وكيفية الحصول عليها، وعمليات تطويعها وتوطينها، من أهم المواضيع التي توليها الدول والمنظمات والقيادات الإدارية جل اهتمامها.

وكما أشرنا. فإن الإدارة والمنظمات لم تكن بعيدة عن تلك الاكتشافات التكنولوجية، ولكنها كانت المتأثر الأول بها، فالقائد إما أن يكون على رأس تنظيم تقني، أو أن يستخدم التقنية في إدارة التنظيم الذي يقوده، مثل استخدام الحاسبات الآلية وبرامج مساندة القرارات. ولهذا فإن القائد الذي يغفل عن متابعة التكنولوجيا وتطوراتها .. يجد نفسه بعد فترة وجيزة متخلفاً عن ركب التطور، وأشبه ما يكون بالأمي في هذا المجال.

والقائد الذي لا يستطيع تسخير التكنولوجيا لتلبية احتياجات المنظمة المادية، ولحل مشكلاتها التقنية التي تسهل عملها، وتخفض تكاليف إنتاجها، يجد نفسه أمام تحدٍ صعب يجب عليه العمل لتجاوزه .. وهكذا فإن التكنولوجيا تشكل أحد أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية اليوم وفي المستقبل، نظراً للحاجة إلى متابعة تطورها، ووضع الخطط لنقلها إلى بلدانهم، وتوطينها في منظماتهم، والعمل على تنمية قدراتهم على اختيار واستخدام المناسب منها، وصيانتها وتطويرها .. لتكون على مستوى التقنيات التي يتعامل بها العالم.

وبالإضافة إلى ما يواجه القائد الإداري من صعوبات في نقل واستخدام وصيانة التكنولوجيا، فإنه يواجه تحديات أخرى تتعلق بإقناع الآخرين بجدوى استخدامها، وتدريبهم على ذلك، وجعل التقنية عامل مساعد لزيادة الإنتاجية، وليس عامل إعاقة وإحباط.

(٤) التحدي الريادي

يعجز كثير من القادة الإداريين في الوصول بقدراتهم، ومهاراتهم، وفكرهم القيادي.. إلى المستوى الذي يؤهلهم للقيادة الريادية التي تمثل أعلى مراتب القيادة. ومن هنا يبدأ التحدي الريادي للقيادة الإدارية المتمثل في قدرة القائد على طرح الأسئلة الصحيحة .. بدلاً من معرفته بالأجوبة الصحيحة، وقدرته على التصور الذهني للعملية الإدارية بحيث تتضح من خلالها رسالة وغاية واستراتيجيات القيادة الفعالة. إن غالبية القادة الإداريين الذين لا يدركون هذا التحدي ... يقبعون في التعامل مع توافه الأمور، وينغمسون في الروتين الإداري حتى الثمالة. مما لا يدع لديهم أي وقت للتفكير ووضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وكما يقول بنس ونانس (Bennis and Nanus,1985): قد تأخذهم المشكلات اليومية بعيداً عن طموحهم القيادي، وبالتالي ينصرفون عن القيام بالأعمال الصحيحة إلى الانجراف وراء عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة.

لقد قدم هارولد ليفت Harold Leavitt (1986) نموذجاً يمكن من خلاله فهم القيادة الرائدة، وكيفية تحقيقها والوصول إليها من خلال الانطلاق عبر المراحل القيادية الأخرى، فيرى ليفت أن القادة الإداريين في بداية العصر الحديث .. قد ركزوا كل قدراتهم وتوجهاتهم واهتماماتهم في ناحيتين هما: الطرق العلمية لتحليل وحل المشكلات، والعملية التنفيذية التي تأخذ في الحسبان العوامل الإنسانية، ومقابل هذا فقد جابههم تحد كبير لم يستطيعوا تجاوزه للوصول إلى المستوى الأعلى من القيادة، وهو" الريادة ". وقد كان هذا التحدي يتمثل في الغالبية من القادة الإداريين الذين يقضون معظم أعمارهم في إنجاز المهام وحل المشكلات، وهذه مستويات أولية من مستويات القيادة، وبالتالي أصبحوا غير قادرين على التغلب على هذا التحدي.

إن المستوى الأول من القادة الإداريين. لا يفهم القيادة بأكثر من كونها عملية السيطرة على سير العملية الإدارية، وتوجيهها نحو إنجاز الأهداف عن طريق المناورة والتأثير السلبي أو الإيجابي والمشاركة والعلاقات الإنسانية، ولا يستطيع هذا القائد التفكير في المستقبل أو حل المشاكل، ولذلك فهو لا يحود عن النظم والقوانين حتى ولو لمرة، وهذا يجعله يعتمد على المستشارين القانونيين والإداريين ويخضع لهم، وبالتالي أصبحوا يشكلون القيادة الحقيقية للمنظمة. ومن هذا المنطلق فقد أسماهم ليفت (Leaivtt,1986) بقيادات الإنجاز (Imple- mentors) تعبيراً عن اهتمامهم بالأداء وطريقة سير العمل والالتزام بالأنظمة والتعليمات كما أن أسلوبهم في الحصول على تعاون الآخرين يتذبذب بين الترغيب والترهيب تارة والتأثير والمجاملة تارة أخرى.

إن العملية الإدارية تتوقف على الإنجاز والاعتماد الكلي على المستشارين، ولكنها تتضمن– أيضاً– معالجة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لحلها، وهذا جل ما يهتم به المستوى الثاني من القادة الإداريين، فهم يركزون على التحليل والتخطيط والبرهنة. وبما أن

العملية الإدارية – كما يشير ليفت (Leaivtt,1986)– تتعرض لكثير من المشكلات المعقدة وغير المحددة، فإن على القائد تحليلها ودراستها، ومن ثم البحث عن البدائل الممكنة واتخاذ القرار المناسب. ولا يتوقف عمل القائد الإداري هنا فقط، ولكنه يقرر استخدام وتوزيع الموارد مما يؤكد على أن هؤلاء القادة مفكرين وليسوا فقط منفذين. كما هو الحال في المستوى الأول، ولهذا أسماهم ليفت: قادة حل المشكلات واتخاذ القرارات (Problem Solvers).

والمستوى الثالث– وهو الأعلى– من القيادات الإدارية .. هو المستوى الذي يعتبر مصدر تحدي للقيادات الإدارية، وهو يجمع بين المستويات المختلفة من القيادة، حيث يهتم بإثارة افتراض حدوث المشكلات ليتعرف على ما يمكن أن يحصل لو أنها حدثت فعلاً، وكذلك الاهتمام بتحديد أحسن الطرق للوصول إلى الهدف، ليس للتأكد من الوصول إليه، وإنما لإيجاد المؤشرات التي ترشد المنظمة إلى الاتجاه الذي يجب التحرك فيه. وقد أسمى ليفت Leaivtt هؤلاء القادة: القادة الرواد (Pathfinders). وهكذا فإن القيادة الريادية تضع كل اهتمامها في تصورها لمستقبل التنظيم، وفي الغايات التي يجب تحقيقها والاستراتيجيات التي يجب تبنيها، وذلك كله يتطلب قفزاً على حواجز الإنجاز وحل المشكلات.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنه لا غنى لمنظمة عن المستويات الثلاث، ولكن يجب معرفة الحدود التي يقف عندها كل مستوى، لأن التحدي الحقيقي هو أن لا يصبح القادة الإداريون في المستويات العليا مشغولين بما يجب أن يقوم به الموظفون ومدراء الأقسام والإدارات (قادة الإنجاز، وقادة حل المشكلات) أكثر من انشغالهم بالتفكير الريادي للمنظمة.

(٥) التحدي الأيديولوجي

إن كثيراً من مكونات فكر القائد الإداري المسلم .. بل وشخصيته ترتكز على نسيج متين من الثقافة الدينية والاجتماعية والتعليمية والعملية، ولذلك فإن محاولات تغيير هذه

الثقافات الأيديولوجية من قبل جهات ومنظمات غربية وعلمانية .. يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه القائد الإداري المسلم في العصر الحاضر وستستمر مواجهته مستقبلاً.

ونظراً لما يجابه المجتمعات العربية والإسلامية من تحدٍ للأيديولوجية الإسلامية نتيجة للانفتاح الواسع على العالم، فإنه قد تظهر هناك بعض المحاولات التي تستهدف الفكر الإسلامي والروابط الاجتماعية. ومن المؤكد أن تفكك الاتحاد السوفيتي السابق، وتبين فشل النظرية الاشتراكية .. قد جعل العالم يعيش عصر القطب الواحد، ممثلاً في العالم الغربي الذي يتبنى الفكر الرأسمالي ويعمل على تنميته وتعميقه على مستوى العالم. لقد توقع كثير من الغربيين أنه بسقوط الاتحاد السوفيتي .. سيكون المجال خصباً لنمو الفكر الرأسمالي، ولكن ذلك لم يكن ممكناً لأن الساحة لم تخلُ بعد، فما زالت هناك حياة في الفكر القيادي الإسلامي الذي بدأ يستعيد الروح وبالتالي يشغل حيزاً من الفراغ الأيديولوجي الذي يعيشه العالم (ولم لا وهو التشريع الإلهي الصحيح). وقد جعلت هذه الحقيقة العالم الغربي بأفكاره ومبادئه الملحدة والمنحرفة .. يندفع للحد من انتشار الفكر الإسلامي، فأخذ يروج بوسائله المختلفة لأكذوبة قد تنطلي على من لا يعرف الإسلام .. مفادها أن الملتزمين من المسلمين يشكلون مصدراً للتطرف والإرهاب.. مما يستدعي مواجهتهم والتصدي لهم.

ومن هذا المنطلق فقد كانت القيادات الإدارية وغير الإدارية في العالم الإسلامي .. محط أنظار أصحاب الفكر الرأسمالي والعلماني، فجعلوها أول أهدافهم، حيث تفننوا في دعوة المسلمين إلى الخروج على الفكر التقليدي- كما أسموه- وتبني فكر الحداثة المعاصر، كما سعوا لإيجاد الأساليب والمبررات لإقناع القادة المسلمين في كل مناهج الحياة بإتباع السلوك اللامعياري الذي يقوم على جعل هم الفرد أكبر من هم الجماعة، وحاجة الأسرة أغلى من حاجة الوطن، والميل إلى الاستئثار أكثر من قيم الخير، وهويل الخوف من المستقبل، وجعل السعي من أجله أكبر من الثقة بالله، وأولى من الثقة بالنظام (عبدالله، ١٩٩٩).

وهكذا بدأوا في تشجيع القيادات الضعيفة للخروج على القيم الأخلاقية والدينية .. مما جعل القيادات الإدارية في العصر الحاضر .. تواجه العديد من تيارات التغيير التي تشجع السلوك الانحلالي الذي يجعل الفرد أساس الحياة الاجتماعية، ويجعل من مصالحه الضيقة موجهاً لسلوكه، ومساراً يحدد أشكال تصرفاته، وجعله أنانياً يتمركز حول نفسه.

ومن هنا فإن التحدي الحقيقي للقائد الإداري المسلم. يتمثل في الوقوف أمام هذه الموجه من الحرب الفكرية، وأن يكون واعياً بشكل عام لثقافته التكوينية التي تشكلت من جزئيات التشريع الرباني، وما تعلمه من المجتمع والمدرسة والممارسة التي استمدت في الأصل من ذلك التشريع، كما أن عليه التمسك بتلك المكونات التي تعزز مفهوم الأخلاق، وتربي الذات، وتحقق الأمن بمفهومه الشامل.

حالة (١٤)

الثقافة، طريق الانفتاح على الآخر(*)

العصر الحجري والعصر الرعوي ثم الزراعي والصناعي والآن نعيش زماناً يطلق عليه عصر المعلومات رصد المؤرخون خلال تلك الحقب اختلاف المجتمعات في تقبلها للجديد ومن ثم الانتقال من عصر إلى آخر وأرجع بعضهم هذا التقبل إلى الاستعداد والقابلية للانفتاح استناداً إلى القدرات الثقافية والأعراف والتقاليد وثراء التجارب بل إن بعض العلماء أرجع الاختلاف إلى الاستعداد أو القابلية الجينية تجاه مدى قبول المعلومات والمستجدات!..

وبصرف النظر عن تلك الرؤى ومدى واقعيتها إلا أن الإنسان، الكائن الاجتماعي بطبعه وفطرته يستحيل عليه الانكفاء على ثقافته الخاصة والاكتفاء بها ومن ثم الانعزال عن بقية العالم فهو يؤثر ويتأثر بمحيطه القريب أو البعيد، ورغم محاولات بعض المجتمعات على مر العصور بناء حواجز وأسوار بغرض العيش بمنأى عن تأثير الآخرين ومنع انتقال الأفكار والمعتقدات والثقافات التي قد تغير من سائدهم المتوارث إلا أنها لم تصمد طويلاً أمام قوة اكتساح الجديد وشغف الناس بالمعرفة والتجديد، وقد حدد الدكتور ميشيل توماسيللو في كتابة "الثقافة والمعرفة البشرية" نشرته جامعة هارفرد عام ١٩٩٩م آلية الانتقال الاجتماعي التي بإمكانها أن تحدث التغير في السلوك والمعرفة خلال فترات قصيرة من عمر المجتمعات وهذه الآلية هي التطور الثقافي الذي يحقق خلال فترات زمنية تأثيرات أقوى وأسرع كثيراً مما يحدثه التطور العضوي، ويمكن القول بوجه عام إن الانتقال الثقافي عملية تطورية مشتركة تتصف بالاعتدال وتهيئ لأفراد الكائنات الحية قدرة على اختصار قدر كبير من الوقت والجهد.

أما عالم علم النفس الثقافي "فيجوتسكي" فقد أكد أننا كبشر كبار ناضجين حين نبحث ونتأمل الوجود البشري لا نستطيع أن ننزع عن عيوننا نظارتنا الثقافية ونرى العالم متجرداً من الثقافة أي عالماً غير مصبوغ بثقافتنا وذلك حتى تتسنى لنا مقارنته بالعالم كما ندركه ثقافياً، من هنا يقف الإنسان مدهوشاً أمام مطالبة فئة في مجتمعنا منع بعض الإصدارات والكتب والوسائل الاتصالية التي تحكي تجارب ومعارف وأفكار الآخرين زعماً بأنها تؤثر في العقائد والأخلاق وما أن يحين وقت المناسبات الوطنية مثل المهرجانات ومعارض الكتب والأسابيع الثقافية وما يصاحبها من عروض مسرحية أو فنية وسينمائية حتى يتعضوا ولا يهدأ لهم بال دون أن يجادلوا وأن حتى يتعضوا ولا يهدأ لهم بال دون أن يجادلوا وأن يعركوا صفو المشهد بضجيجهم مما قد يؤدي إلى ضرورة تواجد الجهات الأمنية منعاً لحدوث أي تصرف طائش قد يخدش رقي تلك المناسبات الحضارية، قولوا لهؤلاء وفروا عليكم جهدكم فمن ذا الذي يستطيع رد الزمن على أدراجه؟؟

(*) عبدالله الكعيد، الرياض، العدد ١٤٥٠٤، الاثنين ٢ ربيع الأول ١٤٢٩هـ - ١٠ مارس ٢٠٠٨م، ص٣٤.

حالة (١٥)

معوقات إدارية (*)

أشار المحامي فيصل بن عبدالله الدهيم إلى أحد الجوانب السلبية التي رافقت تعدد القرارات والأنظمة – الجديدة منها والمعدلة – الصادرة في الآونة الأخيرة من جهات حكومية متعددة في المملكة والمتمثلة في عدم تطبيقها. فمن وجهة نظره أن القرارات الصادرة لا تتوافق مع توجهات النمو والتقدم واستغلال الطفرة الاقتصادية للقفز بالمملكة إلى مصاف الدول المتقدمة، إلا أن هذه القرارات لم تطبق جميعها، وربما يرجع ذلك – حسب رأي الدهيم – إلى العديد من المعوقات والمشكلات الإدارية والبيئية والإنسانية، لعل من أهمها التعديل المستمر للقرارات والأوامر الملكية والتعاميم الوزارية واللوائح التنفيذية، وعدم وجود آلية محددة لتدوين وتبويب تلك القرارات والأنظمة مما يؤدي بالضرورة إلى عدم استيعاب الكوادر الحكومية البشرية لهذه القرارات أو تحديثها، ويقترح المحامي الدهيم لحل مثل هذه المشكلة إيجاد شبكة نظام آلي تربط جميع الوحدات الحكومية بالجهة التي تصدر تلك القرارات والتعاميم، لكي يعلم كل من يمثل كادراً حكومياً بجميع القرارات والتعديلات الحاصلة له، ومن ثم نتجنب وجود تعاميم وأنظمة لا يعلم بها الكثير من الكوادر الحكومية التنفيذية، ومن ثم لا يقومون بإعمالها في الوقت المحدد لها، كما أن الرقابة يقومون بإعمالها في الوقت المحدد لها، كما أن الرقابة الشعبية تنعدم لعدم علم الكافة بهذه القرارات والأنظمة.

ومن الأسباب الأخرى لعدم تطبيق جميع القرارات والأنظمة الإدارية الصادرة يشير الدهيم إلى المعايير المعتبرة لتغيير القيادات التنفيذية في الإدارات، مما يجعل بعض القيادات يصدرون قرارات عشوائية لم تأخذ الوقت الكافي من الدراسة ومن البحث لمجرد الدعاية الإعلامية لشخص أمام رؤسائه قبل تركه لموقعه، حتى يترك بصمة وفقاً لاعتقاده الشخصي قبل مغادرته المنصب الإداري، وهذا يؤدي بالقيادي الذي يليه إلى مواجهة صعوبة تنفيذ قرار لم يدرس ولم تدرس كيفية تنفيذه لكونه قراراً عشوائياً.

ويرى الدهيم أن حل مثل هذه المعضلة يتمثل في التكوين الشخصي للقيادات مما يلزم معه تدوير دورات إعداد القياديين حتى ينمي بداخلهم الشعور بالمسئولية نحو اتخاذ القرار بعد دراسته في ذاته من ناحية، وفي تنفيذ من ناحية أخرى مما يسهل معه تنفيذ القرارات والأنظمة العديدة في المملكة.

وبوجود هذه المعوقات وللعديد من المشكلات الإدارية والبيئية والإنسانية المتعددة الأخرى يرى الدهيم صعوبة تطبيق كافة القرارات والأنظمة الصادرة في المملكة العربية السعودية مما يتعين معه اللجوء إلى الحلول التي لا تخلو منها العديد من الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية حول تنفيذ هذه القرارات ووضعها موضع التنفيذ بدلاً من إهمالها وعدم العمل بها فتظل مجرد بحوث أو دراسات أكاديمية لا يستفيد منها الوطن.

(*) هيام المفلح، جريدة الرياض الاقتصادي- العدد ١٤٥٤٣، يوم الجمعة ربيع الآخر ١٤٢٩هـ - ١٨إبريل ٢٠٠٨م – ص٢٨.

الفصل العاشر

الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية وتحدياتها

الفصل العاشر

الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية وتحدياتها

أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

١- تزويد القارئ بالاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.

٢- إطلاع القارئ على أهم تلك الاتجاهات وتطورها.

٣- تعريف القارئ بتطبيقات تلك الاتجاهات وأهم ما يواجهها من عقبات وكيفية مواجهتها.

أولاً: مقدمة

تزخر الأدبيات الإدارية بالكثير من الكتابات حول القيادة الادارية بشكل عام، وقد شهدت مراحل تطور الفكر الإداري كتابات وأبحاث عديدة عما يحدث فيها من ممارسات قيادية، أو يستحدث من اتجاهات أو أنماط أو أساليب قيادية، كما يسميها البعض. ومما زاد من الاهتمام بالاتجاهات الحديثة في القيادة هي تلك التطورات الكبيرة والمتلاحقة التي يمر بها العالم من خلال القفزة التكنولوجية والتحالفات الاقتصادية والتوسع في مجال المنافسة بين المنظمات، والتي بدورها تتطلب وجود قيادات قادرة على إدارة دفة هذه المنظمات بدرجة عالية من الكفاءة. تسعى المنظمات مع بدايات القرن الحادي والعشرين إلى التحرك بخطى متسارعة نحو التكامل التنظيمي لتغلب على المنافسة الشرسة التي أفرزتها تحديات العولمة والتغيرات والتطورات الاقتصادية الكبيرة في كافة المجالات. وتمثل هذه التطورات ميزات حقيقية للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبوقة لإدارة وقيادة هذه المنظمات مما دفع إلى ظهور العديد من الاتجاهات الحديثة للقيادة في محاولة لرسم المستقبل،

منها القيادة الاستراتيجية، والقيادة التحويلية، والقيادة الاستشرافية، والقيادة الاخلاقية، والقيادة الخدمية، والقيادة الريادية، والقيادة العالمية، وقيادة التغيير.

يقدم هذا الفصل استعرضا ورصدا وافيا لما يمكن ان نسميه مجازاً بالاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، كما يتناول تلك الاتجاهات من حيث المفاهيم والعناصر والمتطلبات لكل اتجاه. وتحديدا فقد تناول هذا الفصل الاتجاهات المتمثلة في القيادة الاستراتيجية، والقيادة الاستشرافية، والقيادة الاخلاقية، والقيادة الخدمية، والقيادة الريادية، والقيادة العالمية، وقيادة التغيير. كما يقدم مقارنة بعض الاحيان بين هذه الاتجاهات من حيث التشابه والترابط والعناصر المكونة لكل اتجاه، هذا بالإضافة الى مناقشة التحديات التي تواجه كلا من هذه الاتجاهات عند تطبيقه على المنظمات العالمية أو المحلية. واخيرا يستعرض هذا الفصل كيف سيمكن الاستفادة من تلك الاتجاهات والفوائد التي يعود بها استخدامها على المنظمات المختلفة.

وقد ظهر حديثا عدد من الاتجاهات الحديثة في طريقة وأسلوب هذه القيادة والمنطلقات التي تتخذها هذه الاتجاهات كقاعدة للقيام بدورها القيادي، فمنها ما يتخذ التغيير ومنها ما يتخذ الاخلاقيات أو السلوكيات ومنها ما يتخذ الريادة كقاعدة للانطلاق في قيادة التابعين.

وسيناقش هذا الفصل هذه الاتجاهات من حيث نشأتها ومفاهيمها وتطورها ومبادئها، وكذلك يتطرق لبعض خصائصها والمعوقات التي تعترض تطبيقها. وسنبدأ بالقيادة الاستراتيجية، ثم القيادة التحويلية، ثم القيادة الاستشرافية، ثم القيادة الاخلاقية، ثم القيادة الخدمية، ثم القيادة الريادية، ثم القيادة العالمية، وأخيرا قيادة التغيير.

الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية الحديثة
(١) القيادة الاستراتيجية
(٢) القيادة الاستشرافية
(٣) القيادة الاخلاقية
(٤) القيادة الخدمية
(٥) القيادة الريادية
(٦) القيادة العالمية
(٧) قيادة التغيير

شكل رقم (١٥) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية الحديثة

أولاً: القيادة الاستراتيجية

تعد القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، وسرعان ما حظي هذا المفهوم بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى. ويرى الفيحان وجلاب (٢٠٠٦: ٤) بأن السبب الرئيس في هذا الاهتمام يمكن أن يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها. ومن هذا المنطلق يتضح تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك.

١- مفهوم وتطور القيادة الاستراتيجية:

حظيت القيادة الاستراتيجية ولازالت باهتمام كبير من الكتابات النظرية والدراسات الميدانية وذلك في محاولات لفهم طبيعتها ومكنونها، وللتوصل الى تصور واضح عن عناصر نجاح هذه القيادات وكيفية بنائها. وقد ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية على يد **Kotter** (١٩٨٢)، ثم تطور على يد **Mintzberg** (١٩٨٤) والذين ذهبا الى أن القائد الاستراتيجي قد يعني الرئيس التنفيذي أو مدير الشركة كما يعني القيادات العسكرية العليا في السابق.

وقبل أن نستعرض مفهوم القيادة الاستراتيجية يجدر بنا التعرف على أجزاء هذا المفهوم، حيث تمثل الاستراتيجية كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري، فقد عرفها **(Gervais)** بأنها تعني فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار، وكذلك التفكير في السبل والوسائل الضرورية لذلك، وهذا مفاده أنها تعني النظرة الثاقبة بعيدة المدى، التي تكون كاملة وشاملة لجميع جوانب الموضوع. أما في المجال الإداري فتعرف الاستراتيجية بأنها خطة بعيدة المدى لتحقيق الاهداف، أو سبيل العمل الذي يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل. والقيادة الاستراتيجية كلمة واسعة تحمل في طياتها جزأين يتمثلان الاستراتيجية والقيادة، وإذا سلمنا بأن القيادة هي فن التأثير على الآخرين ودفع المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها، فأن الاستراتيجية -وهي الكلمة الأكثر غموضا- تحمل أكثر من معنى في أدبيات الإدارة والسياسة.

ومن أبرز ما قدم من مفاهيم عن الاستراتيجية كان منظور العالم **Mintzberg** الذي وضح أنه يمكن تعريف الاستراتيجية من خمسة أبعاد هي: الاستراتيجية كخطة، والاستراتيجية كنمط، والاستراتيجية كمركز، والاستراتيجية كتصور، والاستراتيجية كمناورة. ومن جانب أخر أشار عالم الاستراتيجية بورتر إلى أن الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي فأن القيادة الاستراتيجية تعني القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على

المرونة وتمكين الاخرين في التنظيم من تبني الاهداف الاستراتيجية كضرورة لتحقيق أهداف المنظمة العليا. وقد قدم الكثير من الباحثين عددا من التعريفات للقيادة الاستراتيجية حيث يرى نجم (٢٠٠١) أنها رؤية وليست برنامج، وهي تفكير استراتيجي وليس تخطيطا استراتيجيا أو تكتيكيا، وهي حدس قيادي وذكاء أعمال وحس بالبقاء والنمو. لذلك فقد تعددت تعريفات القيادة الاستراتيجية في أدبيات الإدارة، ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً مثالياً وموحداً أتفق عليه الكتاب والباحثون لان التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون. لقد أشار كلاً من **Finkelstein & Hambrick** إلى أن القيادة الاستراتيجية عمل متعدد الوظائف يلتزم الآخرين بإنجازه. أما **Magee II** فيرى بأنها عمليةً يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه من خلال السياسات، وتحقيق الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تحديد الفرص والتهديدات. واتفق كلٌ من **Macmillan** و **Tampoe** على أن القيادة الاستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين، كما وإنها نتاج لعملية الإدارة الاستراتيجية وليست بديلاً عنها، وهي في الوقت نفسه حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية. وربطها كلاً من **Hill** و**Jones** بالقدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بشكل تام، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها. وعبر عنها كلٌ من **Hitt** بالقدرة على التوقع والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى ما تطلب الأمر. أما **Beatty** و**Quinn** فقد أشارتا إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية. أما **Crow** فيرى أن القيادة الاستراتيجية عبارة عن تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة

لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح. وقرنها Chilcoat بالفعل أو التصرف الذي يُقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الاستراتيجي (الفيحان وجلاب، ٢٠٠٦: ٥-٦).

يستنتج من التعريفات السابقة وغيرها أن القيادة الاستراتيجية بمفهومها العام تعني النظرة الثاقبة بعيدة المدى لتشكيل رؤية لمستقبل المنظمة، والربط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين وتحفيزهم للعمل على تنفيذها، ودمج ذلك في استراتيجية داعمة للتغيير بالاشتراك بين القيادة والمرؤوسين. ويوضح الجدول التالي عددا من التعاريف المختلفة لمفهوم القيادة الاستراتيجية:

الكاتب	التعريف
Byrd (1987)	القيادة الإستراتيجية هي قدرة القائد على المشاركة ، التصور ، حفظ المرونة، وتمكين الآخرين لخلق تغيير استراتيجي كضرورة.
Huey (1994)	القيادة الإستراتيجية هي وظائف متعددة تضم : الإدارة من خلال الآخرين، مساعدة المنظمة للتأقلم مع التغير والذي يزداد بشدة في البيئة العالمية اليوم وهي تتطلب القدرة على ملائمة أو استيعاب ودمج كل من الظروف الداخلية والخارجية .
House and Aditya (1997)	القيادة الإستراتيجية تعني إعطاء الأهداف، الغايات، وتوجيه المنظمة.
Harrison and Pelletire (1997)	القيادة الإستراتيجية بشكل أساسي هي قيادة الرؤية لمن في الإدارة العليا والقرارات الإستراتيجية هي جوهر هذه القيادة.
Boal (2004)	القيادة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنشاطات والتي بطبيعتها تتطلب الإلمام بعمليات المنظمة والثبات خلال جميع الأوقات الماضي، الحاضر والمستقبل. فالقائد الاستراتيجي يخلق جسر بين الماضي والحاضر والمستقبل بتأكيد متجدد للقيم والهوية للتأكد من الاستمرارية والنجاح.
Ireland and Hitt(2005)	قدرة الفرد على التوقع والتصور والمحافظة على المرونة، والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي بدورها تخلق مستقبل قيم للمنظمة.
Elenkov et al (2005)	القيادة الإستراتيجية تعرف بأنها عملية تشكيل رؤية لمستقبل المنظمة، ووصلها بالمرؤوسين، تحفيز التابعين، ودمج ذلك في إستراتيجية داعمة للتغيير مع الرؤساء والمرؤوسين.
Hughes & Beatty , 2005	القيادة الإستراتيجية تهتم بتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة والسعي للنجاح الدائم.
Burgelman& Grove (2007)	القيادة الإستراتيجية هي كيف أن الإدارات العليا تصمم عملية صنع الإستراتيجية، وتمارس النمط القيادي الذي يؤثر على المنظمة في المدى البعيد.

المصدر: Northouse, P. G. (2013).

ومن العرض السابق لمفاهيم القيادة الاستراتيجية نتوصل إلى انه لا يوجد تعريف موحد تم الاتفاق علية بين الباحثين، غير أن هناك العديد من النقاط المشتركة بين التعاريف تشكل هذا المفهوم، وأهمها هو ضرورة وجود الرؤية والنظرة المستقبلية وأن هذه القيادة يمكن أن ترعى عملية إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية كنشاط رئيس لها.

٣- أهمية القيادة الاستراتيجية:

تظهر الحاجة بشكل ملح للقيادة الاستراتيجية حيث أنها تضع رؤية واضحة للأهداف البعيدة المراد الوصول إليها، وتبني طرق ووسائل ملائمة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، فالقائد الاستراتيجي يعمل بنظرة شمولية وليست تفصيلية. إن وظيفة القيادة الاستراتيجية في المنظمة هي إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل. ويعود السبب في تفوق بعض المنظمات على أخرى للقيادة الاستراتيجية، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، كذلك فالقيادة الاستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعها الخطر المتوقع. إن القيادة الاستراتيجية هي

العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تنبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية كونها الأعلم بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة. وهكذا فإن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة ضمن الخطة الاستراتيجية، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة وبيئتها الاجتماعية (الزعبي، ٢٠١٠: ٣٧ – ٣٨).

٣-الإسهامات الفكرية في القيادة الاستراتيجية:

يغطي هذا الجزء الإسهامات الفكرية للباحثين في القيادة الاستراتيجية، وقد وردت الاسهامات التالية تحت مصطلحات مختلفة. وفيما يأتي بعضاً من تلك الإسهامات (الفيحان وجلاب، ٢٠٠٦: ٥-٨):

الإسهام الاول: نموذج Handscombe & Norman، وقد طُرح هذا النموذج من قبلHandscombe & Norman عام ١٩٨٩ في كتابهما القيادة الاستراتيجية، و يقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجي، هي: تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بقصد الاستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستراتيجية، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الاستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة، و إقامة تحالفات استراتيجية مع الزبائن .

الإسهام الثاني: نموذج Thompson، ظهر هذا النموذج عام ١٩٩٧ من خلال إسهام Thompson بمؤلفه الإدارة الاستراتيجية: الإدراك والتغيير. ويقوم هذا النموذج على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الاستراتيجيين، وهي: الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف

العملي للأمور والمشكلات، التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير.

الإسهام الثالث: نموذج Hagen & Hassan، ويقوم هذا النموذج على فكرة أن للقادة الاستراتيجيين خمسة أدوار، تتمثل بالآتي: تطوير القدرة الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة، والتصرف الاستراتيجي المناسب، وتطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.

الإسهام الرابع: نموذج Hitt وآخرين، لقد ظهر هذا النموذج من قبل Hitt وزملائه في مؤلف بعنوان "الإدارة الاستراتيجية: التنافسية والعولمة". وتتلخص أهمية هذا النموذج في تحديده ست ممارسات للقيادة الاستراتيجية الفاعلة، هي:

١-تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة: وهذ يعني تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للمقصد الاستراتيجي، وهذا يعكس وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم. فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية، وأشرك مرؤوسيه فيها، فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية، مما يجعل من المقصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.

٢-اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها: تشير المقدرة الجوهرية بشكل أساس إلى موارد المنظمة وقابلياتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان العمل. وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من المقدرة الجوهرية واتخاذها منها رمزا للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها. في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدرة الجوهرية كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة

بالمنافسين، إلا إنها تبتعد عنها في إنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابلياتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة .

٣-تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري **Human Capital** إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات. واتساقاً مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلوا مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار.

٤-المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثون على إنها تمثل حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي ومشكلات التكامل الداخلي، ومنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفاً الثقافة التنظيمية على إنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة. فيما أشار آخرون إلى الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معاً بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل، تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة.

٥-التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تشير الأخلاقيات إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة.

إن القادة الاستراتيجيون هم الذين ينشرون الممارسات الأخلاقية حيث يدفعون ويحثون العاملين للعمل مع الآخرين ومع بعضهم البعض لدعم وتطوير ثقافة المنظمة في إطار السلوكيات والممارسات الأخلاقية المتوقعة. وفي إطار دعم وتطوير الثقافة التنظيمية، فأن الممارسات الأخلاقية التي يمكن أن يتخذها القادة الاستراتيجيون يمكن أن تشمل ما يلي (جاد الرب، ٢٠١٢: ٩٥ – ٩٦):

- التركيز على وضع معايير أخلاقية مع وضع ونشر كود أخلاقي.
- التكيف والتواصل المستمر مع الكود الأخلاقي المعلن.
- نشر وإعلان الكود الأخلاقي على جميع أصحاب المصلحة لإعادة تشكيل وانسجام أنفسهم مع الممارسات والمعايير الأخلاقية.
- وضع وتنفيذ الطرق والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحقيق وتنفيذ المعايير الأخلاقية، مثل ممارسات المراجعات الداخلية التي تتم في إطار المعايير الأخلاقية.
- تصميم واستخدام نظم المكافآت الصريحة والمعلنة والتي تشجع الأفعال والممارسات الأخلاقية، مثل مكافأة الذين يستخدمون القنوات والإجراءات المناسبة والبعد عن الأفعال والممارسات الخاطئة.
- إيجاد بيئة العمل التي تمكن من العمل مع جميع العاملين بأمانة وشرف واحترام.

إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يُقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القادة بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها. وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسين، هما: الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية، والقائد الاستراتيجي الفاعل هو

الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمة.

٤- مهام وأدوار القيادات الاستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية العنصر الأساسي للإدارة الاستراتيجية حيث أن القيادة الاستراتيجية تتطلب القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الاستراتيجي المبدع، وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق، وتنفيذها، فضلاً عن فهم الخطة الاستراتيجية وإعدادها على ذلك الاساس (Brandrowski, 2002). وتلعب القيادة الاستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية الاشراف على تنفيذ الاستراتيجية عبر القيام بالعديد من المهام والممارسات أو الأفعال القيادية (Goettler Associates, 2003 ; Hitt et al, 2004). وقد أورد كل من Thompson وStrickland (2003) وكذلك داغر وصالح (٢٠٠٠) عدد من الأدوار القيادية التي يمكن أن يمارسها القادة الاستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة، وهي:

- التعرف من مواقعهم على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب، فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للاستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.
- إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ.
- العمل والمرونة لبقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة، من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة. ويتحقق هذا الأمر من خلال تفويض

الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، والممارسات الجديدة، والمنتجات العديدة، وكذلك من خلال قيادة عملية تطوير قبول العاملين بالاستجابة الكفؤة لرغبات المستفيدين المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة.

- التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية، حيث يمكن للقادة الاستراتيجيين ترسيخ الممارسات الأخلاقية في منظماتهم من خلال جعل أنفسهم أنموذجاً سلوكيا يقتدي بهِ الآخرين، وحث الآخرين على اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الأخلاقية. وكذلك التشجيع على إقامة برامج التدريب الأخلاقي، ودعم الإدارة العليا للسلوكيات الأخلاقية في كافة المستويات التنظيمية، ومعالجة القيادة الاستراتيجية للسلوكيات غير الأخلاقية عبر التشخيص المبكر لمرتكبيها وتغيير مواقعهم التنظيمية.
- قيادة عملية التغيير، إذ يؤكد داغر وصالح (٢٠٠٠) على وجود ثلاث استراتيجيات رئيسة يمكن من خلالها التعامل مع التغيير المخطط، وهي: استراتيجية القوة أو الإجبار، واستراتيجية الإقناع، واستراتيجية المشاركة.

ونظراً للتباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الاستراتيجية فإن ذلك يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية، والتي تتنوع حسب ما يلي (يونس، ٢٠٠٢: ٤٧):

١. نمط القيادة المشاركة: وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الاستراتيجية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الاستراتيجية على النظر إلى

العالم والأشياء من زوايا مختلفة. لذلك يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنظمة.

٢. نمط القيادة التشريعية: وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين، نظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، أو لمكانتهم المميزة في المنظمة، فهنا يوجد اهتمام لأعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية، وعدم اهتمام من باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة (التنفيذيون).

٣. نمط القيادة التنفيذية: هذا النمط خلاف القيادة التشريعية، حيث نجد أن أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي يهتمون بالاستراتيجية، بينما لا يهتم بها أعضاء الإدارة العليا. وهذا يعني أن الرئيس الإداري التنفيذي للجهاز يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه، ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا عليها ولكن لا يشتركون في تنفيذها.

٤. نمط القيادة الفوضوية: وهنا يُلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالاستراتيجية في المنظمة، وإذا وُضعت استراتيجية، فأنها تكون شكلية أي على الورق فقط، وربما نقلاً عن منظمات مشابهة.

ويمكن توضيح أنماط القيادة الاستراتيجية السابقة بالشكل التالي (يونس، ٢٠٠٢: ٤٨):

أنماط القيادة الاستراتيجية

عال	نمط القيادة التنفيذية	نمط القيادة المشاركة
اهتمام الرئيس التنفيذي ومساعدوه	نمط القيادة الفوضوية	نمط القيادة التشريعية

منخفض   اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية   عال

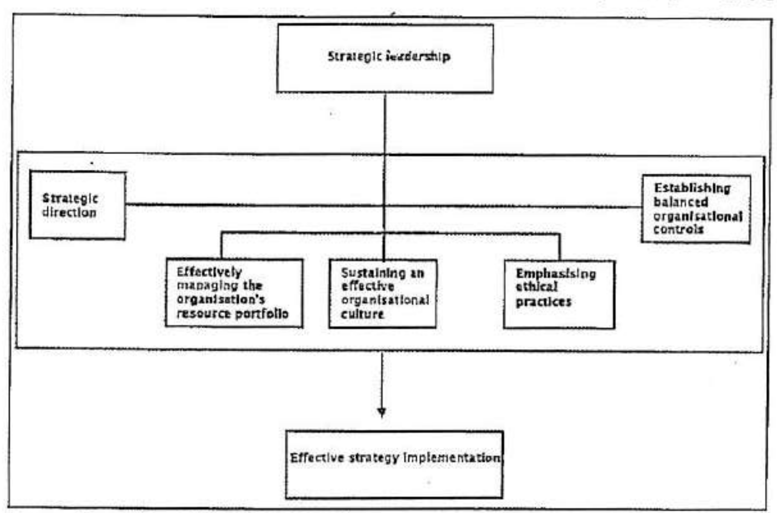
المصدر: (يونس، ٢٠٠٢: ٤٨)

شكل رقم (١٦) أنماط القيادة الاستراتيجية

ويخلط البعض بين أنماط القيادة الاستراتيجية السابقة وبين أنماط الإدارة الاستراتيجية التي تخضع لفلسفة وثقافة المجتمع التنظيمي. إن أنماط الإدارة الاستراتيجية تشمل نمط الإدارة المركزية الذي يفترض أن المرؤوسين لا يملكون المعرفة والإدراك المطلوب للأمور العامة والخاصة، ويوجد نمط الإدارة الاستراتيجية المرنة، وهنا يكون لدى المجتمع التنظيمي قدراً من المعرفة والإدراك لكنها لا تكفي لاتخاذ القرارات. وهناك نمط الإدارة الاستراتيجية المشاركة، والذي يعني أن المجتمع التنظيمي لديه قدراً عالياً من المعرفة والإدراك والتعلم، ولذلك لا تستطيع الإدارة العليا اتخاذ القرارات الاستراتيجية دون المشاركة من المجتمع التنظيمي (يونس، ٢٠٠٢: ٤٩).

وبالإضافة الى دور القيادات الاستراتيجية المتعلقة بالخطة الاستراتيجية فقد أشار **Fourie** و**Jooste** (٢٠٠٩) إلى أن أكثر المهام التي تميز القائد الاستراتيجي تتكون من تحديد

الاتجاه الاستراتيجي، و وضع ضوابط تنظيمية متوازنة ، و إدارة الموارد على نحو فعال محفظة المنظمة، و إدامة ثقافة تنظيمية فعالة ، وتأكيد الممارسات الأخلاقية. ويوضح الشكل أدناه هذه الادوار وعلاقتها ببعضها.



Source: Adapted from Hitt et al. (2007: 385)

٥- سمات وخصائص القيادة الاستراتيجية:

تتعدد سمات القائد الاستراتيجي عند الباحثين، وتختلف من باحث لآخر. ومن الصعب حصر تلك السمات في عدد من الخصائص المتفق عليها. ولعل ابرز هذه السمات هو ما له علاقة بالرؤية الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، وسمات أخرى مرتبطة بصناعة القرار وأداء المهمات. وقد أشار النعيمي وأخرون (٢٠٠٠) في دراسة لهم إلى أهمية توافر خمس سمات أساسية للقائد الاستراتيجي، هي:

١-القدرة على التكيف، بمعنى فهم السياق والاعتراف واغتنام الفرص، وهذا يشمل السلوكيات مثل القدرة على تقديم حلول سريعة وبشكل مدروس، والقدرة على تجاوز أي حدود للشخصية (المثابرة)، والمهارة في تبديل العقليات بسرعة ورشاقة، والمرونة الفكرية في التغيير بسرعة.

٢- التركيز والتفكير المتعمق، أي القدرة على استكشاف القضايا تحت السطح والتدقيق في المعلومات، وهذا يشمل سلوكيات مثل القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وإدارة الوقت بفعالية، والقدرة على تحقيق التوازن بين المهارة والسرعة في العمل وبين الخبرة المكتسبة.

٣- الرغبة العالية في الانجاز والطموح، وهذا لا يعني السيطرة ولكن يشمل السلوكيات مثل: الشعور بالإلحاح، والتواضع، وعقلية الخدمة، والتعاطف مع المساءلة، والقدرة على إشراك الآخرين، والتدريب.

٤- القدرة على التأثير العاطفي على الآخرين، وتطوير سلوكياتهم، وإجراء عمليات التحسين المستمر. ويشمل ذلك سلوكيات مثل: الذكاء العاطفي، ومعرفة دوافع الآخرين ورفع الروح المعنوية، وإدارة العلاقات بشكل جيد مع الآخرين، والوعي الاجتماعي.

٥- البراعة في التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، ويتطلب ذلك القدرة على التفكير بعيد المدى، وفهم سياق العمل، وخلق رؤية مقنعة المستقبل، بالإضافة إلى القدرة على تنفيذ الخطط وتنفيذ الأفكار. ومن أهم السلوكيات اللازمة لذلك تطوير الحدس وتعزيز التفكير الابتكاري، واتخاذ القرارات في ظل قلة المعلومات، والقدرة على فهم أبعاد البيئة الداخلية والخارجية.

كما يرى الزعبي (٢٠١٠: ٤٧-٥١) أنه عندما نتحدث عن القائد الاستراتيجي فأن ذلك لا يعني الحديث عن القيادة بصفة عامة، ولكن يعني أن القائد الاستراتيجي يجب أن تتوفر فيه صفات كل قائد عادي، وبالإضافة الى ذلك يكون القائد أستراتيجيا لديه رؤية لغايات المنظمة وأهدافها، ويعمل بجدية لتحقيقها، ولديه إلمام بالبيئة وما لها من تأثير عليه وما له من تأثير

فيها، ويعترف بنقاط الضعف قبل القوة في منظمته بناء على علم وواقعية، كما أنه يتمتع بمرونة عالية في تقبل الخطة التي يمكن أن توصله للغايات المجمع عليها في الإدارة العليا. ومن خصائص القائد الاستراتيجي أنه يجمع بين شيئين، هما: أنه قائد أولاً، وأنه استراتيجي ثانياً. وليس بالضرورة أن يكون القائد كاريزمي وملهم فتلك هي صفات القيادة البطولية لماكس ويبر، ولكنه يجب أن يكون قائدا رشيدا يعرف كيف يقود الآخرين نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية المعتمدة بالمنظمة. وبالتالي يمكن تلخيص صفات ومقومات ومهارات القائد الاستراتيجي فيما يلي (الزعبي، ٢٠١٠: ٤٧– ٥١):

١. يمتلك رؤية بعيدة المدى ولديه ملكة التخيل والتصور، وبالتالي يرى القائد الاستراتيجي المنظمة كجزء من نظام شمولي متعدد الأجزاء.

٢. القائد الاستراتيجي يجمع المعلومات عن حاضر ومستقبل المنظمة، والمرحلة الانتقالية بينهما، ولديه القدرة على استيعاب المعرفة الشمولية وما يدور حوله، ويعمل على توزيع هذه المعرفة ونشرها بين التابعين. كما يحث القائد الاستراتيجي الاخرين على التعلم التنظيمي ونشر المعرفة وتوظيفها لتستطيع المنظمة أن تتعلم من تعلم العاملين لديها.

٣. يتمتع القائد الاستراتيجي بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغييرات والتحديات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها بسرعة. إنه ينظر للماضي لأخذ العبر والدروس، وللحاضر لتشخيصه وتحليله، وللمستقبل لتكوين صورة ذهنية عنه والتعرف عليه.

٤. يمتلك القائد الاستراتيجي القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تطور المنظمة وتغيرها نحو الأفضل. ويؤدي دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي من خلال

طرح الأفكار الجديدة في المنظمة، وتوضيحها للعاملين للارتقاء بعملهم وأفكارهم على مختلف المستويات.

٥. يستطيع القائد الاستراتيجي إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع وممتع. ولديه القدرة على التعبير عن أفكاره بوضوح وسهولة وبأسلوب ممتع، كما أن ولديه القدرة على إقناع التابعين بهذه الأفكار وأساليب تحقيقها.

٦. يحظى القائد الاستراتيجي بمستوى عال من الثقة بالنفس وبالمرؤوسين والطموح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وكما يثق بنفسه فإنه يثق في تابعيه، ويدرك أهدافه وكيفية تحقيقها والإمكانات المتاحة في المنظمة لتحقيقها ضمن الزمن المناسب والتكلفة المناسبة.

٧. يمتلك القائد الاستراتيجي عقلية ناقدة وبصيرة نافذة وبعد النظر، وكذلك قدرة على التشخيص والتحليل المنطقي والتوقع بما ستؤول إليه الأمور، ولديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزاءه وتركيبها.

٨. يستطيع القائد الاستراتيجي ممارسة مستوى عال من التأثير الذاتي على التابعين، ليس على أساس ما يملكه من سلطة وفقاً للقوانين والأنظمة، بل على أساس إقناعهم بالأهداف والغايات، مما يجعل طاعتهم له نابعة من الداخل فيلتزمون بتحقيق تلك الأهداف والغايات، وأتباع الطرق الموصلة لها.

٩. يستمع القائد الاستراتيجي للآخرين ويقبل الرأي الآخر ويتحاور معهم، ويحرص على الاتصال مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها لتكوين شبكة من العلاقات تعزز مكانة المنظمة في المجتمع وتقوي نفوذها.

١٠. يملك القائد الاستراتيجي الموارد النادرة، كالخبرة العملية والفنية بالعمل، والخبرة العلمية فيه، ولديه الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة وتحليلها واستخدامها.

١١. يؤمن القائد الاستراتيجي بأهداف المنظمة ويتفاعل بقدرتها على تحقيقها، ويسعى لتحقيق التوازن بين أهدافها المستقبلية وأهدافها الحالية من جهة، والموازنة بين الأهداف المتوخاة والموارد المتاحة لتحقيقها من جهة ثانية.

١٢. القائد الاستراتيجي يؤمن أن الهياكل التنظيمية تشبه الكائنات الحية القادرة على توليد الطاقات الكامنة والتعامل مع التحديات، ولذلك فإنه يسهم في تحديد الاتجاه العام للمنظمة من خلال القرارات التي تحدد البنية التنظيمية وتساعد في تصميم الهياكل التنظيمية لها.

١٣. القائد الاستراتيجي يحسن إدارة وقته والاستفادة منه، ويوازن بين الأمور العاجلة والملحة وبين الأمور المهمة التي تتعلق بمصير المنظمة. وهو لا يهدر الوقت، فهو يتحرر من القيود والعادات التي تؤثر سلباً على العمل.

١٤. القائد الاستراتيجي هو الذي يبعد شبح الخوف عن بيئة العمل، ويفوض الأفراد، ويعلمهم ويمكنهم من الأداء بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم تصيد أخطائهم، والابتعاد عن المركزية والتحكم

والسيطرة أو تجاهل الآخرين وإهانتهم والتكبر عليهم، ويحرص على السماح لهم بالعمل بالطريقة التي يتقنونها وبأسلوبهم الخاص تحت إشرافه وتوجيهه ومتابعته.

٦- الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية:

اجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تبين الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية وكيفية عملها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. وقد ذكر يونس (٢٠٠٢: ٩٣ – ٩٤) بأن أهم الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية تتلخص في أنهم قادرون على إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحالة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغييرات المستقبلية. كذلك فأنهم يتعاملون مع المستقبل ومتغيراته بمرونة، ولا يتجاهلون العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية، كما يستخدمون أسلوب السيناريوهات على الدوام، والتساؤل المستمر ماذا لو حدث كذا؟ أيضاً فأنهم قادرون على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب، ويحرصون على ان ينبثق التخطيط من الأهداف المستقبلية للمنظمة، ولا يجعلون التخطيط هدفاً بحد ذاته، رغم أهميته، ويصرون على المرونة التي تتطلبها التغييرات المفاجئة. وهكذا فأنما توافر فيهم القدرة على معرفة التابعين وميولهم واتجاهاتهم وسلوكهم ومهاراتهم، وصياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح والطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.

وتقع على عاتق القيادات الاستراتيجية مسئوليات متعددة، منها تصميم غرض المنظمة ورؤيتها والقيم الأساسية لها، وتحديد الخطوط العامة للاستراتيجيات والسياسات والهيكل للمنظمة والذي من شأنه تحويل الرؤية والغرض والقيم إلى قرارات عملية، وتمكين التابعين من

قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم، وتعزيز مساهمات المنظمة في البيئة الاجتماعية بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته (يونس، ٢٠٠٢: ٤١).

٧- بناء وتطوير القيادات الاستراتيجية:

يرى Bleak (٢٠٠٩) بأن هناك العديد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها أثناء عملية بناء وتطوير القيادات الاستراتيجية، منها على سبيل المثال ربط ثقافة تطوير القيادة والقيم والممارسة باستراتيجية المنظمة، واستحداث فرص تعليم جماعية ذات صلة من الناحية الاستراتيجية، وإيجاد تكامل واندماج بين أسلوب بناء وتطوير القيادة مع مختلف المبادرات التطويرية، واستخدام تطوير القيادة لدعم تنفيذ استراتيجية الأعمال والاهداف بعيدة المدى لتطوير القدرات الفردية.

وقد خلص الباحثون (Bleak, ٢٠٠٩) الى أن من أهم خطوات تطوير القيادات الاستراتيجية ما يلي:

١- وضع استراتيجية لتطوير القيادة: وتتطلب هذه الخطوات من المعنيين بتطوير القيادات الاستراتيجية وضع استراتيجية لتطوير قيادة المنظمة لابد من البحث عن المواضيع التي يمكن تعليمها، وربط تطور القيادة باستراتيجية الشركة يحقق التوافق المستقيم وقوة النفوذ، وتأسيس تنمية المهارات القيادية الاستراتيجية على نماذج الكفاءة والقيم،

٢- بناء هيكل متكامل لتطوير القيادات الاستراتيجية: تعتبر الشراكة بين كبار التنفيذيين ونظام الموارد البشرية جوهر تطوير القيادة استراتيجية. ولاشك أن الدعم من جانب التنفيذيين، يبدأ عادة من الرئيس التنفيذي، وهو أمر حاسم لتطوير قيادة ناجحة. ومع ذلك، حتى أكثر الرؤساء التنفيذيين فاعلية لن يكونوا ناجحين دون إشراك كامل نظام الموارد

البشرية، ولن ينجح المدربون ولا المعلمون إذا لم يكونوا على صلة بالقيادات ويتعاونوا معهم في كافة تخصصات الموارد البشرية الأخرى.

٣- تنفيذ استراتيجيات تطوير ناجحة: وهنا يجب عند تطوير القادة الذي سيقومون بدورهم باستحداث وتطبيق استراتيجية، فإن السؤال الرئيسي هو كيف نعظم القدرات الاستراتيجية كمفكرين ومنفذين استراتيجيين لكي نكون أكثر استراتيجية؟. ويعتبر هذا السؤال في جوهر تطوير القيادة وهو السؤال الذي يجب تأمله حيث أن النجاح في الغالب يعتمد على قدرة القيادة، ليس فقط لتصور المستقبل استراتيجياً ولكن أيضاً لجعل هذه الرؤية واقعاً يومي.

٨- الفرق بين القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية :

هناك العديد من الفروق الجوهرية بين القيادات التقليدية والقيادات الاستراتيجية. ويذكر الكبيسي أن كوتر يميز بين القيادات الاستراتيجية والتقليدية وفق اهتمامهم بعامل الزمن، ونوع القضايا التي يهتمون بها، ونمط التفكير المعتمد في تسيير منظماتهم. وفيما يلي توضيحاً لتلك الفروق (الزعبي، ٢٠١٠: ٤٢ – ٤٦):

١. دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي هي المستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.
٢. إن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية.
٣. دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من دائرة القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.

ويفرق بعض المهتمين أيضاً بين سلوك القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية على أساس النشاطات اليومية، والتصور المستقبلي للمنظمة. إن محاولات المقارنة بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي، والتي تم الإشارة لبعضها تركز على جوانب معينة، ولا تطرح نظرة شاملة وعامة لما يجب أن يفعله القادة، لذلك يذكر البعض مقارنة للسلوكيات، والأدوار، والمسؤوليات، والمهارات بين القائد التقليدي والاستراتيجي. ويبين الجدول التالي مقارنة واسعة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي (الزعبي، ٢٠١٠: ٤٤-٤٥):

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
تخطيط النشاط اليومي للأفراد.	وضع خطط للمستقبل.
مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية.	مسؤول عن توجيه مستقبل المنظمة، وتحقيقه بالشكل المرغوب.
يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي.	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالي.
بيروقراطي روتيني.	نظرته أكبر من الروتين والبيروقراطية.
منفذ لخطط المنظمة.	العقل المدبر للمنظمة.

المصدر: (الزعبي، ٢٠١٠: ٤٤)

ثانياً: القيادة الاستشرافية Visionary Leadership

يسمى هذا الاتجاه من اتجاهات القيادة الادارية عند البعض بالقيادة الإلهامية أو القيادة التنبؤية، وهي حالة متقدمة من الرؤية المستقبلية تسعى إلى التفكير بعيد المدى في مستقبل

المنظمة، وترتبط بسلوك القائد ومدى قدرته على التفكير والتحليل للمتغيرات المستقبلية. وتهدف هذه القيادة الى رسم خارطة طريق مستقبلية بعيدة المدى للمنظمة دون الدخول في تحديات ومتطلبات الوضع الراهن. لقد أضحت الرؤية الاستشرافية من أكثر الكلمات استخداما وأقلها فهما، مما يدعو إلى التعرف على معناها اللغوي عن قرب.

تعني كلمة **Vision** القدرة على الرؤية، وقوة الرؤية، والمنطقة التي يمكن رؤيتها دون تحريك الإنسان لرأسه، وهي الفكرة حول طبيعة شيء معين، والخيال المرتبط بكيفية حدوث شيء معين في المستقبل، والمعلومات والتصور التي تساعد على التخطيط للمستقبل، وترتبط الرؤية جزئيا بعقيدة الشخص. أما مصطلح **Visionary** فتعني الشخص الذي يمتلك فكرة واضحة وإحساس قوي حول كيفية حدوث أمر ما في المستقبل **(Longman Dictinory,2005)**.

وتعبر الرؤية عن الهوية المستقبلية للمنظمة ضمن إطار زمني بعيد المدى نسبيا، كما تعد نقطة بدء العمل المنطقي لمستقبل المنظمة، وتتطلب قدرا من التفكير الإبداعي لصياغتها ووضع آلية لكيفية تحقيقها. وهي بذلك تعد تدريبا جيدا للريادة والمغامرة المحسوبة في ميدان الأعمال، كون المنظمات الناجحة تحتاج تغيير الاتجاه للبقاء وزيادة معدلات النجاح (ستريكلاند،٢٠٠٦). وتعرف كذلك بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وما يتطلبه ذلك من قدرات وإمكانات متنوعة.

لقد أبرزت عدد من الدراسات الحديثة دور الرؤية القيادية، والإلهام في إشراك الموظفين والاهتمام بهم وبطاقاتهم وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة. ولا شك في أن القادة الذين يسعون إلى إلهام الآخرين، يحتاجون الى أشياء من شأنها أن تجعل الناس تريد أن تفعل كما يقولون حيث تمتلك هذه القيادات نفاذ البصيرة، وهذا هو رؤية الأشياء المستقبلية بطريقة يمكن أن يتقبلها الناس لتناسبها مع أفكارهم. والرؤية هي البيان الأيديولوجي للقائد

الاستشرافي، حيث تصف المستقبل طويل الأجل للمنظمة؛ كما تصف المستقبل المثالي الذي يريد القائد أن يحققه لمنظمته.

وتقف سلوكيات القيادة الاستشرافية وراء تطوير الرؤية والاتصالات، ولكنها تختلف عبر نظريات القيادة. ويقال إن للقيادة الاستشرافية آثار إيجابية على ما يحققه الاتباع مما يتطلب ثقة عالية في القيادة، والتزام عال، يقابلها مستويات عالية من الأداء بين أتباع ، و أداء تنظيمي عال بشكل عام. ومثل نظرية القيادة الاستشرافية جزء من اتجاهات القيادة الحديثة التي تشمل سلوك القائد الرئيس. وقد وضعت الأفكار الأولى على مفاهيم القيادة الاستشرافية عبر عالم الاجتماع ماكس فيبر في الكاريزما، ونظريات القيادة التحويلية والكاريزمية للمؤرخ جيمس ماكجريجور بيرنز، والباحث روبرت هاوس في كتاباته عن الإدارة.

وتشكل مهارات التفكير الإبداعي الفردي وأدوات التحليل المستقبلي أحد أهم متطلبات القيادة الاستشرافية، حيث تسعى بعض المنظمات إلى تحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والطاقة مهما كان مجال نشاطها. ويبرز الدور القيادي كمحور رئيسي في تحقيق هذا التوجه، وفي مختلف الأنشطة والوظائف داخل المنظمات. وبقدر ما تتمايز القيادات من منظمة لأخرى بقدر ما تتباين في قدرتها على تحقيق أهدافها و المواكبة مع البيئة المتغيرة والمتجددة. ونتيجة لبروز التغيرات والتحديات المتعددة والمتنوعة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فقد أضحت المنظمات في حاجة لدور قيادي متميز ذو أبعاد متعددة يتمثل في نمط القيادة الاستشرافية، خاصة في ظل تسارع التغيرات في عصرنا الحاضر.

١. مفهوم وتطور القيادة الاستشرافية

جاء في لسان العرب أن معنى "تشرف الشيء واستشرافه أي وضع يده على حاجبه كالذي يستظل من الشمس حتى يبصره ويستبينه. واستشرف الشيء أي رفع بصره ينظر إليه.

والاستشراف تعني التطلع لإدراك الخواص واستشراف المكان تعني النظر إليه من علٍ بغرض التفحص و المعرفة وتكهُّن أو استشفاف أو توقُّع النتائج أو أحداث المستقبل قبل وقوعها عن طريق التخمين ، أو دراسة الماضي ، أو التحليل العلميّ والإحصائيّ لوقائع معروفة تنبؤات جويّة أو ماليّة.

وينظر للاستشراف أيضا على أنه جهد استطلاعي في الأساس حيث يتسع لرؤى مستقبلية متباينة ويسعى لاكتشاف وتكشف العلاقات المستقبلية بين الأشياء والنظم والأنساق الكلية والفرعية في عالم ينمو بسرعه. والاستشراف ليس مجرد رسم تخيلات مستقبلية يرضي بها الإنسان النزعة البشرية التواقة إلي كشف ستر الغيب، كما أنه لا يقف عند حد أمال وأعمال الفكر والخيال واستخدام الحساب لقياس برامج المستقبل وبلورة نقاط الالتقاء التي تميز بين الأساسي والثانوي والتي تختار ما هو علمي مما هو دون ذلك، وإنما الاستشراف يتجاوز ذلك إلى تناول مشاهد المستقبل وتوقعاته المطروحة في أذهاننا، وإلى إعادة قراءة الواقع بكل جوانبه الحضارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية بالقدر الذي يخدم أمكانية التغير نحو الوضع المرغوب في المستقبل.

وقد عرف (Kahan, 2008) القيادة الاستشرافية بأنها تعبير عن تمازج القيم الجوهرية التي تشمل الميول الحدسي والعقلي المحاط بإحساس الثقة والأفضلية، وبين رأس المال المعرفي، واللذان يمكن من خلالهما إحداث تأثير إلهامي في الآخرين، بنقل الأفكار عبر الكلمات التي تحمل الثقة والأمل والرابط الروحي. والاستشراف هو عبارة عن التعرف على المستقبل، وهو علم ومنهجية منظمة تنتج عنها الرؤية التي يقدمها القائد لاستشرافي للمنظمة. والرؤية هي الهوية المستقبلية للمنظمة ضمن إطار زمني بعيد المدى نسبيا، كما تعد بدء العمل المنطقي لمستقبل المنظمة، وتتطلب قدرا من التفكير الإبداعي لصياغتها ووضع الكيفية لتحقيقها (ستريكلاند،٢٠٠٦).

وتسعى نظرية القيادة الاستشرافية لدراسة القادة الذين لديهم إلهام بمستويات غير عادية من الإنجاز، من خلال الرؤية الملهمة و جذب الأتباع و حثهم على متابعة تحقيق الهدف المشترك، وتحقيق تفوق على التوقعات العادية. كما ركزت دراسات القيادة المبكرة بشكل رئيسي على دور المكافآت والعقوبات في إحداث التغييرات المطلوبة في السلوك. وقد افترضت هذه الدراسات أن الطريقة الوحيدة للتأثير على الأتباع هي تقديم المكافآت المطلوبة وتجنب العقوبات غير المرغوب فيها.

لقد وصف كولتون (١٩٨٥) القائد الاستشرافي بأنه هو من يضع الأهداف والغايات التي تحدد ليس ما نحن عليه، بل ما نسعى إليه، حيث أنه الملهم، وهو من يواجه التحديات، ويوجه ويمنح الآخرين التمكين اللازم. هذا الربط الواضح بين الأحلام والعمل؛ وبين الرؤية والقيادة، هو ما يوجد في أدبيات الإدارة حول هذا الاتجاه القيادي. على سبيل المثال، في عام ١٩٨٥ أدعى **Bennis** و**Nanus** بأن الرؤية المقنعة في المنظمات الناجحة هي مفتاح للقيادة الاستشرافية الفعالة، وفي عام ١٩٩٠ أشار كلارك وكلارك أن مفتاح التنفيذ الناجح لرؤية القيادة يقع ضمن قدرت القائد على التمتع بمهارات القيادة الاستشرافية (**Brown** ، ٢٠٠٣).

إذاً، فالقيادة الفعالة لا تصنع رؤيتها من فكرة عارضة أو مفاجئة، ولكن تتم من خلال عملية بطيئة وشاقة حيث يتم فيها أحيانا جمع البيانات وتحليلها قبل الخروج بتلك الرؤية. وفي معظم الأحيان، لا تظهر رؤية القائد ولكن تتطور لتتكامل مع مرور الزمن. وأخيراً، تكون الرؤى العظيمة للقادة الفعالين كبيرة، ولكن غالبا ما تكون أقل بكثير من الأفكار النبيلة التي يصبون اليها، فنجد من الواضح أن رؤى بعض القادة، لا سيما القادة في الساحات الاجتماعية أو الدينية أو السياسية مثل تشرشل ومارتن لوثر كينغ تشكل رؤية متعالية ولكنها رؤى استشرافية.

وللتعرف على الأسباب التي تجعل سلوك القائد الاستشرافي يرفع أداء أتباعه نجد أن نظرية **Robert House** و **Boas Shamir** تشرح كيف يحدث ذلك، حيث يرون أن للرؤية آثار إيجابية على الأتباع تنبع من مفاهيم الذات؛ حيث يصبح لديهم دوافع لتحقيق هذه الرؤية لأنهم يجدونها ذات مغزى، ويرتبطون بها، ويؤمنون بقدرتهم على تحقيقها. لذلك، هناك أدلة قوية على وجود علاقة بين سلوكيات القيادة الاستشرافية وسلوكيات الأتباع والنتائج التنظيمية. وهكذا يبقى الفرق الرئيس بين القيادة الاستشرافية والقيادة الكاريزماتكية هو المصدر الذي يجعل الناس يتبعونهم، فإما يكون مصدر التأثير شخصية القائد أو رؤيته للمستقبل. المشكلة التي يواجهها القادة الاستشرافيين هو أن مجرد امتلاك الرؤية ليست كافية، فالقائد ليس لديه سلطه مطلقه لحمل الناس على قبول رؤيته الشخصية، وإنما عليه تقديمها وتنميتها وزيادة رغبتهم في تحقيقها، وإذا لم يتمكن من ذلك فلن يكن لديهم أساس للقيادة. ومع ذلك، تأتي قوة القيادة الاستشرافية من قدرتها على اقناع الاتباع بالرؤية التي تتبناها القيادة. ولذلك، فأن بعض من القادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يجمعون بين صفات القيادة الكاريزمية والقيادة الاستشرافية.

القيادة الاستشرافية هي مدى قدرة القادة على بناء فجر جديد، وامتلاك القدرة الخيالية، والبصيرة والجرأة وتسخير التحديات التي تفجر أفضل ما لدى الأتباع لتحقيق الهدف، والعمل من خلال الاعتمادية والتعاضد لتحقيق الهدف، وتتطلع دائما الى الأفق البعيد ، كما تلعب دور المبادر الاجتماعي ووكيل التغيير في منظماتهم من خلال رؤية الصورة الواسعة والتفكير الاستراتيجي(**Mclaughlin,2001**) . وتسعى القيادة الاستشرافية لزيادة مستوى كفاءة العمل في المنظمة عبر التحكم في القيمة التنافسية للمنتج أو الخدمة المقدمة، ولذلك فإنها تحرص على تطوير وبقاء المنظمات عن طريق استشراف الجانب الاجتماعي للمنظمة وليس جانب المنتج فقط. وتعني كذلك مدى القدرة على زيادة الكفاءة بالتركيز على توسيع مسئولية صناعة القرار في المستوى التنفيذي، كون الكفاءة تعتمد على محدودية

نطاق الإشراف من القيادة في مقابل توسيع مسئولية العاملين وزيادة ثقتهم في مجال صناعة القرار، وهي تعبير عن الشخصية الفائقة التي تبدأ من الثقة في الذات ومعرفة جانب التفرد في الهدف والرؤية (**Craig.n, na**).

وتركز القيادة الاستشرافية اهتمامها على الدائرة الكبيرة، حيث يدركون إطار الرؤية ثم بعد ذلك يرسمون الصورة (**Chynoweth, 2008**) . وهي تعبير عن تمازج القيم الجوهرية التي تشمل الميول الحدسي والعقلي المحاط بإحساس الثقة والأفضلية، وبين رأس المال المعرفي اللذان يمكن من خلالهما احداث تأثير إلهامي في الآخرين بنقل الأفكار عبر الكلمات التي تحمل الثقة والأمل والرابط الروحي(**Kahan, 2008**).

٣. المنظمات الاستشرافية

يرتبط مفهوم الرؤية بالمستقبل والقدرة على الاستمرارية مع إحداث التغييرات في نفس الوقت، ومفهوم القيادة الاستشرافية يعزز ويعمق دور القيادة في استحضار الرؤية ونقلها للمنظمة، وجعل الرؤية شيء ملموس وحسم متحرك وحيوي. و يطبق مفهوم الإدارة الاستشرافية الرؤية في نفس حدود النشاط الذي تمارسه المنظمة، كل هذه المفاهيم تثير التساؤل الآتي: هل يوجد منظمات استشرافية؟ وهل تحمل مفهوما مختلفا عن المفاهيم التقليدية للمنظمات؟

إن صفة الحيوية في مفهوم الرؤية وصلته بالمنظمة من حيث التأثير والكيفية، قد جعل له ارتباط وثيق بالمنظمة ذاتها مادام أنه يمارس على المستوى القيادي ومختلف المستويات الإدارية كما سبق توضيحه. وقد أكد كولين وبوراس **Collins & Porras** (2005) هذا المفهوم وقاما بوضع الأساس الفكري للمنظمات الاستشرافية في كتابهما بعنوان "البناء لأقصى حد: عادات النجاح للمنظمات الاستشرافية"، حيث بينا السمات التي تجعل المنظمات ذات بعد استشرافي وتساعدها على البقاء والتطور والاستمرارية، وتتلخص تلك السمات فيما يلي:

١. القدرة على صناعة الحدث من خلال المنظمة، أي بناء منظمة ذات قدرة على صناعة وتوليد الأفكار الناجحة وتطبيقها، وليس انتظار الأفكار العظيمة واللامعة ومن ثم تتبعها ومحاولة تطبيقها.
٢. البعد عن الاستبداد حيث يعطي ذلك المنظمة قدرة على العمل وفق خيارات متعددة بغض النظر عن تعارضها.
٣. استهداف ما وراء الربحية بما يحرر المنظمة من قيود الربحية قصير الأجل إلى رحابة الأهداف النوعية الأخرى.
٤. الحفاظ على الجوهر مع تحفيز التحسين وذلك بإحداث التوازن بين بعد الحفاظ على الهوية وبين استمرارية التغيير لمواكبة متطلبات العصر.
٥. وضع غايات عظيمة وجريئة لتتمكن المنظمة من العمل على تحقيق رؤية قوية تميزها عن غيرها.
٦. تبني التميز في ثقافة المنظمة كونها تعد بمثابة الرابط والمميز لكل كيانات المنظمة، والذي يحدد أسلوبها برغم إحداث التغييرات المستمرة.
٧. تجرب العاملين والاحتفاظ بالمميزين الذين يعتبرون المورد الأهم للمنظمة ويرفعون من قيمة المنظمة.
٨. القيمة الداخلية للإدارة حيث يتم تفضيل القيادات والأساليب الناشئة في بيئة المنظمة الداخلية على القادمة من خارج بيئتها.

٩. التحسين اللانهائي ، مما يعكس وجود الهدف المتجدد دائما في المدى المنظور للمنظمة، مما يدفعها للتميز في الجهد أكثر مع تحقيق الأهداف تباعا.

١٠. النظر للخطوة التالية دائما، حيث تعتبر الرؤية أو الخطط الاستراتيجية أو أي رؤية للتطوير نقطة البداية فقط لخطوات متتالية.

٣. عناصر القيادة الاستشرافية

يمكن توضيح عناصر القيادة الاستشرافية من خلال توضيح معنى الرؤية بدقة وهل تحمل المعنى القيادي فعلا. تعني القيادة الاستشرافية الرؤية التي يمكن أن تلهم أو تدفع لتحقيق شيء ما في المستقبل دون تحديد الاتجاه أو الكيفية. وتتضمن تعبير عاطفي يوجه للإيمان بشيء ما، والتطلع إليه، ورؤية الذات من خلاله، ولكنها لا تتضمن ما يمكن فعله للوصول إليه (Mccrimmon, M,ND). وهذا يعني أن الرؤية ليست الوجه الآخر للقيادة بل هي معنى مستقل بذاته.

لمعرفة تطور القيادة الاستشرافية لا بد من معرفة كيف يمكن وصف الرؤية عند ربطها بشخص ما؟ وهو من يعرف بالاستشرافي؟. إن الاستشرافي هو الشخص الذي يمكن أن يمتلك حلما مستقبليا رائعا ويكتبه بأسلوب مميز وملهم، لكنه لا يستطيع إقناع الآخرين بتبني تلك الرؤية (Mccrimmon, M,ND). وهكذا فالقيادة الاستشرافية لا تظهر مباشرة ولكن من خلال الانتقال من مرحلة الرؤية والشخص الاستشرافي إلى مرحلة لاحقة هي مرحلة القيادي الاستشرافي.

وهكذا فإن القائد الاستشرافي يكون متميزا مع تحويل الرؤية إلى فعل وتحقيقها على أرض الواقع بالأسلوب المناسب، وبالتالي فهو يحتاج إلى رؤية يدفعها التزام عميق، حيث ينبغي أن يكون قادرا على تجلية وإظهار رؤيته بفعالية عبر صياغتها في قالب من الأهداف القابلة للإنجاز، والمبادرة بالأفعال، واستحثاث مشاركة الآخرين

(Mclaughlin,2001). وهذا يوضح قلة القادة الاستشرافيين مع كثرة الحالمين وأصحاب الرؤى، حيث يكمن الاختلاف في مدى القدرة على التأثير في الآخرين لتبني تلك الرؤية من خلال رؤية محددة للتأثير.

ويعد توصيل الرؤى إلى الآخرين أهم بكثير من مجرد صياغتها أو بلورتها، حيث تولد الرؤية الواضحة والمترابطة التي تدفع بحماس نحو المسار المخطط، والتي تساهم في توجيه المنظمة بجميع مكوناتها نحو ذلك المسار المستقبلي، حيث لابد أن يؤمن الأفراد والعاملون بتلك الوجهة والتغييرات اللازمة داخليا وخارجيا(ستريكلاند،٢٠٠٦). ويتطلب ذلك الامر أن تتحول الرؤية إلى عملية جذابة تستوعب كل العاملين وتخلق لديهم صورة حية نحو المستقبل، مما يثير مشاعرهم واهتمامهم ليولد قيمة تحفيزية ترتقي إلى مستوى التحديات التي ستواجههم. وهذا يعني انه ينبغي أن تقدم الرؤية في صورة جهد حقيقي لإسعاد وتحقيق أهداف الجميع. وهذا الدور الهام هو المناط بالقيادات التي كلما كانت أقرب إلى القدرة على صياغة الرؤية ونقلها إلى فعل متحرك قابل للأتباع كلما كانت تتصف بالاستشراف.

تعتبر الرؤية مهمة للقيادة حيث يرى البعض أن تلك الأهمية تعني أن الأفكار حتى لو كانت صغيرة فإنها تعتمد على رؤية ضمنية أو رؤية واضحة. ولكن ذلك يوسع معنى الرؤية، مما يقوي وجهة النظرة المقابلة التي ترى أن الرؤية هي ما تتطلبه مواقف معينة عند مواجهة النمط الواسع من التحديات في حدود زمنية ضيقة (Mccrimmon, M,ND). ومما يجعل الرؤية في غاية الأهمية للقيادة كونها هي طوق النجاة في بحر التحديات التي تموج بها البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمات. ويمكن تعميق الدور القيادي للاستفادة من الرؤية من خلال ما يلي (ستريكلاند،٢٠٠٦):

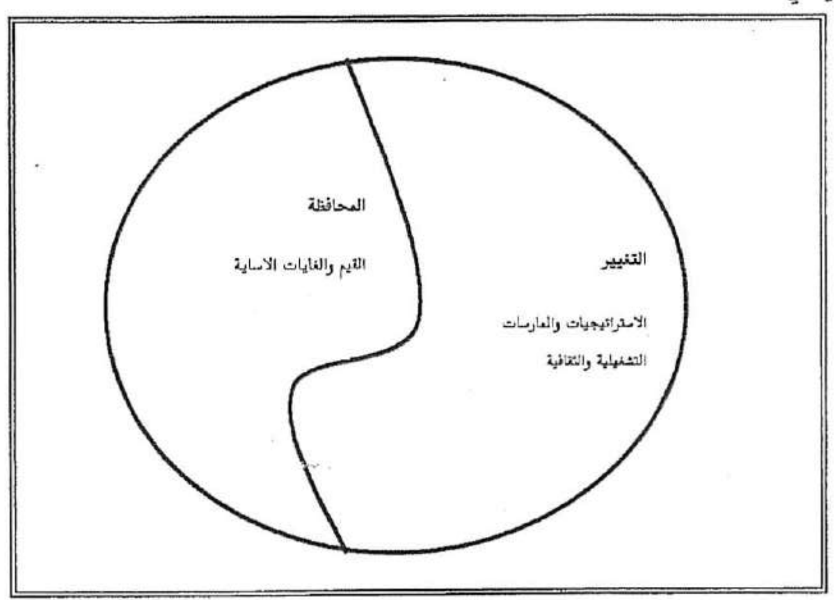
١. الدور الريادي والمغامرة في تكوين الرؤية.

٢. تشخيص نقاط التغير والانحراف المستقبلي.

٣. توصيل أو كتابة الرؤية بأسلوب مفهوم ومثير ومحفز للجميع.

٤. التغلب على مقاومة الرؤية من قبل الأطراف المؤثرة.

تضيف القيادة الاستشرافية الألوان للصورة الملهمة للمنظمة في المستقبل، وتحدد نقطة التطلع لها، واتجاه التغير، وتزودها بالدفع القيادي. وما يمكن فعله بشكل مختلف عن الآخرين ومتى يكون ذلك (Mccrimmon, M,ND). كما أن الفرق هو التأثير لإحداث تغيير جذري في العادة. ويتضح من خلال المكونات الرئيسية للرؤية – الشكل أدناه– التي تطبقها المنظمات الاستشرافية، حيث يؤدي الدور القيادي الواضح المتميز تجاوز رسم الرؤية إلى إحداث التأثير في المنظمة؛ لتبني تلك الرؤية المستقبلية من خلال عدة آليات تعتمد على الدور القيادي.



شكل توضيحي رقم(٢):الاستمرارية والتغيير في تكوين الرؤية

المصدر: (Collins & Porras,2005:xx) Jerry,2005:220Jerry,2005:220)

وسيوضح الكشف عن وجه الارتباط بين مفهوم القيادة والرؤية بجلاء ماهية القيادة الاستشرافية، كونها تعد نمطا قياديا اكتسب مسماه من الوصف المضاف له وهو الاستشراف –أي الرؤية، وهذا ما يدفعنا للتعرف على وجه الارتباط بين الرؤية والقيادة الاستشرافية.

٤ – جوانب تميز القيادة الاستشرافية

تلعب القيادة الاستشرافية دور محوري متميز في مختلف العمليات التنظيمية. تلعب دور يختلف عن الأنماط القيادية الأخرى، وينبع من طبيعة منظور القيادة الاستشرافية التي تبني ترابط عميق قائم على فهم متبادل بين القيادة وباقي منسوبي المنظمة الذين يدركون دور القيادي الاستشرافي في الارتقاء بالجميع؛ استنادا على قدرتها في تمحيص القضايا والمشكلات بالتعرف على أسبابها تمهيدا لتحقيق اختراقات واضحة (Mclaughlin,2001). ويمكن التعرف على بعض تلك التأثرات للقيادة الاستشرافية على العمل التنظيمي مقارنة بالقيادة التقليدية من خلال الآتي (Chynoweth, 2008):

١– الهيكل التنظيمي: يتم السماح لكافة المستويات الإدارية بالمشاركة في مسئولية صناعة القرار، بعكس القيادة التقليدية التي تقلص من ذلك.

٢– الأولويات التنظيمية: تتحكم طبيعة القيادة الاستشرافية بالتركيز على خلق الإحساس بالمسئولية بتقليص الإشراف مما يوجد نوعية عالية من الكفاءة في صناعة القرار على مختلف المستويات الذي ينعكس بدوره على فعالية الأداء، بينما يكون التركيز من قبل القيادة التقليدية على التحكم والسيطرة مما يقلل من الكفاءة ويبطئ العمل.

٣– السياسات التنظيمية: تقيد هذه السياسة أولويات وأهداف القيادة الاستشرافية التي تساهم في بيئة عمل عالية الكفاءة لسيادة سلطة السياسات وتقليص المراقبة والإشراف المباشر. بينما تعتمد القيادة التقليدية على الرغبة في السيطرة بالتركيز على الأخطاء وتجاهل السياسات أو تغييرها حسب مزاجهم مما يقلل الكفاءة ويؤدي لمزيد من الإشراف.

٤- مواجهة المشكلات: تفوض القيادة الاستشرافية بقية المستويات في معالجة المشاكل، مما يوفر مرونة في العمل وفعالية أعلى، بينما تعتمد القيادة التقليدية على دراسة الفرص وأولويات القيادة الشخصية مما قد يعيق العمليات التنظيمية بما في ذلك الروتينية.

٥- تفويض صناعة القرار: تتبنى القيادة الاستشرافية تمكين المستويات الإدارية المختلفة من معالجة المشاكل في مهدها بتحفيز العاملين مما يعطي فرص للإدارة لاستثمار وقتها. بخلاف القيادة التقليدية التي لا تتحرك إلا بعد ظهور المشكلة وتفاقمها وإحداثها وإعاقتها للعمل، مما يفوت الوقت والجهد والطاقة ويزيد من مضاعفات المشكلة.

٦ – التبصر في استغلال الفرص: تساعد القيادة الاستشرافية على الهام ورفع مهارات العاملين ومعالجة المشاكل. بينما القيادة التقليدية تساهم في إتباع الأوامر فقط مما يطفئ شمعة المهارات ويدعو للحد الأدنى من العمل.

٧- الرغبة في الإنجاز: تقتل طموحات القيادة الانجاز أو تخلقه، ويكون المرؤوسين أكثر انجاز في ظل القيادة الي تحفز طاقات الأتباع بشكل أكثر. أما القيادة التقليدية فهي تحارب المبدعين لاعتقادهم بأنهم يهددون مواقعهم، مما يجعل الجميع يحجمون عن الإبداع وينتظرون الاعتماد للقرارات من الأعلى.

٨- الموهبة الفطرية: القيادة الاستشرافية تكتشف المواهب عبر التمكين، وعبر ايجاد ثقافة حرية صناعة القرار، والعمل على رفع الكفاءة عند تلاؤم الموهبة مع المهام، والسعي لتنمية المورد البشري. بعكس القيادة التقليدية التي تعتمد على إتباع الأوامر فقط مما يضيع كل تلك المزايا.

٩- مستوى المهارات: تؤثر القدرة والرغبة في تبادل المعلومات مع العاملين على زيادة مستوى المهارات في المنظمة مما ينعكس على الخدمة والمنتج حيث أن إتباع الأوامر يميت فرصة التعلم.

١٠- التقنية الحديثة: تساهم في تقليل وقت العمل وتقود لأداء المهام، فالتعلم خلال العمل طريق المسايرة، إضافة لما يسمى بالتعلم الذاتي لمهام وكيفية استخدام التقنية، والقيادة الاستشرافية التي هي طريق المنظمة للتميز في مجالها لإيمانها بأهمية استخدام التقنيات الحديثة. ويعتبر التعلم الذاتي هو الطريق المميز لمواكبة التقنية، بينما التعلم التقليدي عبر الفصل الدراسي هو المعوق الاكبر لمواكبة التقنية.

١١- أداء المهام: تركز القيادة الاستشرافية على قيمة المنافسة التي تعتمد على كفاءة الأداء التي تقضي على المشاكل في مهدها، كون الكفاءة هي صفة ملازمة تخلقها القيادة للعاملين تجاه المهام .

١٢- الإيمان بالقدرة الذاتية للآخرين: يساعد أسلوب القيادة على دفع الأفراد للتماثل مع طبيعة القادة المؤمنين بقدراتهم الذاتية في الإنجاز، والنظر للآخرين كقدرات مساوية للقادة مما يساعدهم على تنمية قدراتهم الذاتية، بالتركيز على التحفيز والاحتواء.

١٣- الأخلاقيات: التوجهات الأخلاقية هي التي تصفي المنظمة بشكل كلبير من الممارسات اللاأخلاقية عندما يحدث تعارض اخلاقي بين مستويات المنظمة ، فتكون القيادة هي الفصل وهي الضامن حيث أن الأخلاقيات مطلب للنجاح في تحمل المسئوليات.

٥. سمات وخصائص القيادة الاستشرافية

يرى Marshall Sashkin بأنه لكي يكون القائد صاحب رؤية استشرافية فإنه يجب أن يكون لديه بعض الصفات والسمات الشخصية والمهارات المعرفية. وعلى وجه التحديد، يجب أن يكون لدى القائد الاستشرافي القدرة على التفكير في المدى البعيد. هذه القدرة قد تسمح له بوضع رؤية بعيدة المدى لما ينبغي أن تصبح عليه المنظمة في المستقبل خلال عشر سنوات أو أكثر. كما يجب على القائد الاستشرافي أيضا أن يمتلك مهارات اتصال عالية

وذلك لتوصيل الرؤية باستمرار، وبطرق جديدة، كما يجب أن يفصل الرؤية حسب احتياجات المنظمة.

وهناك سمة أخرى يعتقد أنها تساهم في القدرة على تطوير وإيصال الرؤية الاستشرافية، وهي الكاريزما. فالقائد الكاريزماتيكي ينخرط في العديد من التقنيات البلاغية التي تعمل على زيادة الإقناع بالرؤية الاستشرافية. وتشمل هذه التقنيات استخدام الاستعارات، التشبيهات، والقصص، والتكرار. كما أن القادة الاستشرافيين يتمتعون بالشعبية، والثقة في النفس، ولديهم أسلوب للتواصل الدرامي.

وفيما يلي بعض من السمات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها القادة الاستشرافيين كما حددها (Craig.n, nd):

• القدوة؛ القادة الاستشرافيين يكونوا قدوة في الاعمال التي تقود الى تحقيق الرؤية. إنهم يشكلون الرموز المرئية لما يريدون أتباعهم أن يكونوا عليه، فهم قدوة من خلال جميع أعمالهم وتصرفاتهم.

• التمكين؛ يتفاءل القائد الذي يثق في قدرات أتباعه حيث يخول لهم العمل في اتجاه الرؤية. إن القادة الاستشرافيين واثقون من أن الأتباع سيعملون نحو رؤية مشتركة بدلا من الأجندات الشخصية، خاصة إذا تم تمكينهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة، حيث أكدت الدراسات على أن التوقعات العالية من القيادات ترفع من مستوى أداء المرؤوسين.

• بناء الصورة؛ يتسم القادة الاستشرافيين بحرصهم الشديد على بناء صورة إيجابية واعية عن الرؤية وعن أنفسهم. ويعكس هؤلاء القادة تلك الصورة في حياتهم العملية، وحياتهم الشخصية، والملابس، والسلوكيات. أيضا، فالقادة الاستشرافيين

غالبا ما يتحدثون الى الآخرين من أجل تقديم الصورة المطلوبة بطريقة دراماتيكية جذابة.

• المخاطرة؛ يتميز القادة الاستشرافيين بأنهم ينخرطون في سلوكيات غير تقليدية، وربما يعملون ما قد يرى المرؤوسين بأنها تضحيات من قبلهم. (من وجهة نظر القائد، قد لا تكون هناك تضحية، ولكنه قد يركز على تحقيق الرؤية). يعمل القادة الاستشرافيين على تقييم الخيارات بعناية فهذه المخاطر ليست عمياء، ولكن يتم حسابها. ويحرص القادة الاستشرافيين على سلوك المخاطرة هذا لأنه يشجع على التغيير والابتكار ويساعد في تحدي الافتراضات القائمة.

• الدعم؛ القيادة الاستشرافية تدعم الأتباع من خلال الاهتمام الشخصي بكل منهم. فالقيادة الاستشرافية توفر الدعم العاطفي أثناء الأوقات الصعبة أو عندما يشعر الأتباع بالإحباط. ويمكن أن يقدم هذا الدعم للأفراد أو الجماعات، كما أن القائد يحرص على أن يقوم بدور المدرب لأتباعه لتنمية قدراتهم وتسهيل مهمتهم في تأدية العمل.

• التأقلم؛ تمثل الاستجابة للبيئة المتغيرة سمة أخرى للقيادات الاستشرافية، فالقادة الاستشرافيين يظهرون مرونة في أساليب حل المشاكلات. ويتمتع أولئك القادة بفعالية عالية في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات لمنظماتهم بحيث تكون استجاباتهم سريعة عند الحاجة.

• محفزة فكريا؛ يتمتع القادة الاستشرافيين بالقدرة على تحفيز أتباعهم لتغيير انطباعاتهم وافتراضاتهم حول الاشياء لرؤية العالم بطرق جديدة، ولتحدى الاسئلة

النمطية أو التعميمات الشائعة. وقد تكون أفكار القائد الاستشرافي مختلفة من المعتقدات الموجود عليها أتباعه، ولكنه يستطيع إقناع أتباعه وتغيير أفكارهم بناء على ما يظهرونه من التزام وثقة عالية.

• تطوير المنظمة؛ يتميز القادة الاستشرافيين بالقدرة على تهيئة الظروف التنظيمية التي تسمح للأتباع بمتابعة تحقيق الرؤية دون أن تعيقهم الهيكلة عن ذلك، بحيث يمكن للأتباع العمل بكفاءة ودون بيروقراطية. انهم يحرصون على اختيار وتدريب الاتباع الذين لديهم استعداد وقادرين على العمل نحو الرؤية بجدية. كما يعملون على تطوير أنظمة الثواب والعقاب لتحفيز أتباعهم للسعي نحو تحقيق الرؤية الاستشرافية.

والقيادة الاستشرافية موجودة بعضها ظاهر واضح، والبعض الآخر يعمل بهدوء في مكان ما من العالم، وتتميز بالنظرة لمن سبق من القيادات الاستشرافية الماضية والمعاصرة كملهمين لهم، وحكماء ومشجعين لتقدمهم في طريق استشراف المستقبل، حيث يوصفون بالآتي(Beckwith,m ,2002):

١. نشر بذور الرؤية بين الآخرين حيث تنبت جذورا لتصبح حقيقة في المستقبل.
٢. المشي بروعة مع تحدي الخط الدقيق بين الحياة الملهمة أو الحدس أو الانعكاسية وبين الحياة الحقيقية أو الآثار أو الأنظمة أو القوة الخاصة للاهتمامات.
٣. يشكلون قناة بين الاعتقادات العليا والحياة الحقيقية الملموسة بالحكمة وعشق الرؤية.

٤. يأخذون الآخرين للمستويات العليا للقيم البشرية ويجنبونهم المخاطر من خلال التركيز على جذبهم للأعلى بتقوية وتحفيز الإمكانات العظيمة فيهم.
٥. المثابرة لتجاوز نطاق واسع من التحديات ومن عدم التأكد، والتغلب على سيطرة المطامح الشخصية والهزائم التي تحول دون تحقيق جذب الآخرين للرؤية.
٦. الإحساس بالراحة من خلال دعم وتشجيع ومعاضدة المؤمنين بالرؤية.
٧. القدرة على تشجيع الآخرين لتبني الرؤية.
٨. ملامسة الحاجات والدوافع الداخلية للآخرين أكثر من الحاجات والدوافع الخارجية.

يرى **Mclaughlin** (**2001**) بأن السمات الشخصية والعملية للقادة الاستشرافين هي التي تمكنهم من تسخير سحرهم وجاذبيتهم وتألقهم لتحريك الأتباع نحو الأهداف العليا، وهي التي تعتمد على التوازن التعبيري بين المجالات الروحية والفكرية والجسدية، ويرى أنها تتطلب ما يلي:

١- الالتزام بالقيم الروحية الجوهرية: فهي تتمثل في تجسيد الفهم لتكامل الشخصية، والتألق في إدراك الطاقات والحيوية والإرادة، وفي امتلاك الإرادة التي تعتبر صفة روحية تجعل القائد يبرز في مجاله. ويكون ذلك أيضا أبعد من الاهتمام النفسي والقدرة على عكسه، فهو القدرة على إيجاد الاتجاه من خلال إحساس داخلي قوي يكرس التمكن والقوة للارتقاء وممارسة القيادة التنبوئية للمنظمة.

٢- الوضوح والرؤية الإلهامية: وتعتمد على القدرة الإلهامية والصورة المستقبلية الإيجابية بقدر الفهم الواضح للطريق الموصل لتلك الصورة المستقبلية، وكذلك على القدرة على رؤية القوى الإلهامية خلف الأحداث من خلال فهمها وتألفها لدعم الرؤية. ويؤثر القائد على الاتباع عن طريق القدرة على إرسال رسالة –من خلال تمثيل وتجسيد رؤيته– بالاستمرار في

التأكيد على الرؤية وإبداع في المجال ال١ي يمكن من نقلها للواقع. القدرة على رؤية القوى الإلهامية خلف الأحداث من خلال فهمها وتأليفها لدعم الرؤية.

٣-القدرة على تحريك الطاقات للمستويات العليا بتقديم رؤية واضحة للممكن. وهذا يلهم الناس للوضع الأفضل من واقعهم بتعريفهم بماهية وكيفية تحقيقه، ثم دفع التغيرات الاجتماعية للظهور. نقل الطاقة للأتباع بإعطائهم زاوية جديدة للأمل وزرع الثقة في تحقيق الرؤية. والتعبير العلني عن الرؤية بالاعتماد على مدلولات المبادئ الإنسانية، عبر الصورة الحدسية والحكم الثابت الذي تخلق ويؤلف ما يقابل حاجات الناس.

٤-تمكين واحترام العلاقات؛ حيث تعد العلاقات القوية بمثابة قلب القيادة الاستشرافية، فهي التي تعكس أسلوب عمق الاهتمام بالآخرين وتعتبرهم أهم مورد. ويتجسد الاحترام كطاقة حيوية في المنظمة عبر مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين، ورعاية الشراكة وخلق الفهم والمعنى المشترك للرؤية مع الآخرين. ولا يتم ذلك الا ياظهار التقدير والاحترام للآخرين وتطوير روح الفريق والتعلم الجماعي، والاستجابة لحاجات الآخرين وتطوير المشاركة الاستراتيجية لتصميم المستقبل.

٥- أفعال الإبداع والتشجيع: القادة الاستشرافيين يلاحظون على وجه الخصوص أهمية القدرة على تطبيق مبدأ التفكير خارج الصندوق، أي خارج الإطار التقليدي، ولا يتم ذلك الا بتجسيد التوازن بين التفكير العقلاني والحدسي أو العاطفي، وبالتفكير الواسع والمنظم وكشف نموذج العلاقات لإيجاد المبادرة الإبداعية الاستراتيجية لتحقيق الرؤية. ولا يتم أيضا الا من خلال القدرة على توقع التغيرات والمبادرة بالفعل بدلا من ردة الفعل على الأحداث، وبالتركيز على الفرص وليس المشاكل، وباتباع مبدأ اكسب يكسب وليس العكس.

٦- تتسم القيادة الاستشرافية الحقيقية بالقدرة على رسم صورة للموارد الروحية والقدرات المميزة التي يمتلكها القائد، وذلك بتحقيق إرادة البدء بالاعتماد على شيء نؤمن به بقوة، ثم بالاستعداد لتحمل النتائج وقبول النقد.

وقد أضاف روك (Rock,1999) عدة سمات للقيادة الاستشرافية سماها بالأعمدة السبعة، وهي:

١. الإيمان بأهمية وعلو الرؤية.
٢. البراعة في المنافسة، والإقدام على المغامرة.
٣. تشجيع المشاركة في الرؤية.
٤. الثقة في القدرة على تنمية وتطوير الأفكار.
٥. التكامل في العلاقات.
٦. الخدمة الأفضل تقود الربحية.
٧. الحكمة في التفكير، و واقعية الأهداف.

٦. تحديات القيادة الاستشرافية

أشار Martinelli (2011) إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجه القادة الاستشرافيين من أهمها ما يلي:

١. قلة الوقت: بذل الوقت في صغائر الأمور وليس الضروري منها يقلص الفرص لزيادة الفعالية. كما أن بذل القائد الجهد الكبير في الأمور الصغيرة والروتينية يعد ضياعا وهدرا لوقته الذي يجب استغلاله في عملية التنبؤ .

٢. تجنب المخاطرة: من معوقات القيادة الاستشرافية الخوف وعدم الإقدام وحيث أن المبادرة والإبداع تتطلب أساليب وأدوات جديدة فالمغامرة لا تعتمد على الأدوات التقليدية والعمل المبرمج.

٣. عدم المشاركة في مجال التخطيط الاستراتيجي: فالتخطيط الاستراتيجي يقدم فرصة للتفكير في التغيرات و الاتجاهات التي سيكون لها تأثير كبير في المستقبل، فضلا عن هذه الفرصة للتفكير في تقديم رؤية جديدة وإحساس نحو الاتجاه المستقبلي ووضع الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة بفعالية لهذه التحديات.

٤. نقص المعرفة في عالم يزداد تعقيدا: فالعالم أكثر تعقيدا اليوم بالنسبة لمعظم المنظمات. وكثيرا ما تفتقر القيادة إلى الفهم العميق للتغيرات الحاسمة والاتجاهات والتطورات التي تتحدى الافتراضات الأساسية حول كيفية أنها تحدد عملها و نجاحها.

٥. التركيز على الجزئيات على حساب الأمور الجوهرية مما قد يفقد القيادة الالتزام.

٦. التمسك بالأساليب التقليدية يعتبر معيقا للبقاء في عالم متغير، حيث ينبغي التغيير الجزئي التدريجي حسب تغير البيئة.

٧. الغموض في تحديد وممارسة أدوار العاملين والعلاقات البينية.

٨. ضعف المنافسة في الماضي لا تتطلب قيادة استشرافية.

ويرى Martinelli (٢٠١١: ٣٤-٣٦) أنه بالرغم من كون تلك التحديات قد تكون مألوفة إلا أنه يمكن تجاوزها من خلال خمس استراتيجيات تساعد على تبني أسلوب قيادة استشرافية فعال بعيداً عن المعوقات، وهي:

الاستراتيجية الأولى: التركيز على الغايات الجوهرية للمنظمة والتي تضمها الخطة الاستراتيجية، كالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والمبادرات.

الاستراتيجية الثانية: ايجاد خطة طويلة المدى لتطوير مستقبل المنظمة القيادي، مثلا: منهم القادة خلال الخمس سنوات القادمة؟ وما هي الأدوات لتفجير المواهب القيادية؟ وكيفية

تطبيق ذلك؟ ويساعد في ذلك: ايجاد فريق تطوير تنظيمي دائم لضمان استمرارية التغيير في الكادر البشري، وربط تطوير المنظمة بالخطة الاستراتيجية الموضوعة مسبقا، مع تعريف المهارات والمعارف والسمات المطلوبة لوضع أولويات الاستقطاب، وتطوير وثيقة مكتوبة للوصف القيادي المستقبلي الذي يعكس تطلعات للمنظمة، وتوجيه الفريق التنفيذي للتطوير لترتيب اجتماعات دورية وفق أولويات ترتبط بالغايات التنظيمية، والمراجعة السنوية أو الدورية لمدى التركيز على الغايات التنظيمية، وتطوير برامج توجيهية للقيادات المستقبلية مع ربطها بالخطة الاستراتيجية للمنظمة.

الاستراتيجية الثالثة: تطوير رؤية مشتركة لمستقبل المنظمة وإحيائها في مختلف المستويات عبر الآتي: ملازمة الرؤية لمختلف العلميات المشتركة خاصة صنع القرارات، والسعي لجعل المجتمع شريكا في رؤية المنظمة، وطرح تساؤلات حول مصدر الإلهام والإثارة في الرؤية، و وضع الرؤية محور رئيسي للحوارات في القضايا الطارئة وقضايا التحديات، واستقطاب الرعاية الإعلامية للرؤية والخطة الاستراتيجية لتقويتها في البيئة الداخلية والخارجية.

الاستراتيجية الرابعة: الاستمرارية في متابعة التغيرات الجزئية الحادة من قبل الإدارة العليا، التي تساعد على تنشئة القيادة الاستشرافية، كاتجاهات التغيرات الخارجية المؤثرة على المنظمة، وكيفية الاستجابة لها، وكيفية استجابة المنظمات المماثلة. ويمكن مساعدة الإدارة العليا على الاطلاع المعرفي عبر تخصيص وقت خلال اللقاءات الدورية لمناقشة التأثيرات الناشئة عن التغيرات الخارجية والقضايا الرئيسية الطارئة على المنظمة، وتشجيع الجهود الفردية للبحث عن المعرفة المتعلقة بتأثيرات تلك التغيرات على المنظمة، وتزويد الإدارة العليا بشكل دوري بموجز حول التغيرات المستقبلية، وتشجيع انخراط الإدارة العليا في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

الاستراتيجية الخامسة: مواكبة التغيرات في متطلبات المستفيدين أو العملاء، وذلك بالتعرف على مختلف المعلومات ذات الصلة بتوجهات وأفكار وتقييم واحتياجات المستفيدين للمنظمة

وخدماتها. ويمكن تطبيق بعض الأنشطة التي تساعد الإدارة العليا على ذلك مثل: تنظيم اجتماعات دورية تجمع بين القيادة والمستفيدين لتسهيل تبادل المعلومات، والاستفادة من خبرات العاملين في المنظمة والمعلومات المتوفرة عن العملاء التي تمتلكها المنظمة، وتأسيس نظام معلوماتي عن مجال نشاط المنظمة لدعم قرارات وأنشطة الإدارة العليا.

ثالثاً: القيادة الاخلاقية Moral Leadership

يعد اتجاه القيادة الأخلاقية من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة حيث تمثل أبعاد هذا النمط القيادي محورا هاما لجميع الأنماط القيادة الأخرى. كما يعد موضوع الأخلاق من أكثر الموضوعات حساسية لاسيما في الوقت الحاضر وفي المنظمات المعاصرة، حيث التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة، ومختلفة. وتتعاظم أهمية القيادة الأخلاق في الإدارة لأنها تتغلغل في جميع أنشطة المنظمة ومعاملاتها، بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بالتوجهات الحديثة في الإدارة والتي تنادي بالشفافية الإدارية وتطبق أساليب فاعلة في التعامل مع الموارد البشرية من خلال تمكين العاملين وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة بحيث يصبح العاملين أكثر التزاما وأكثر مسؤولية واستقلالية في العمل.

١- مفهوم وتطور القيادة الاخلاقية

الخُلق بضم الخاء وسكون اللام وضمها هو السجية كما قال الجوهري في مختار الصحاح، وحقيقته أنه وصف لصورة الإنسان الباطنة. وذكر إبن منظور في لسان العرب (٢٠٠٧) أنها نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخَلْق، بفتح الخاء، لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة. ويمكننا ومن خلال هذه التعريف إدراك أمور هامة ثلاثة، هي: أن الخُلق يدل على الصفات الطبيعية في خِلقة الإنسان الفطرية (الصفات الكامنة في النفس البشرية). و أن الأخلاق تدل أيضاً على الصفات التي اكتسبت وأصبحت كأنها خلقت مع طبيعته. وأن للأخلاق جانباً نفسيا باطنيا، وجانباً سلوكياً ظاهرياً.

ويصعب تعريف الأخلاق بشكل محدد يحظى بالقبول من الجميع، ولكن الأخلاق في الفلسفة تعني بمفاهيم الخير والشر والخطأ والصواب، أما في إطار الخدمة العامة فيقصد بأخلاق الإداري ضوابط السلوك للموظف العام التي تتعلق بما يجب أن يفعله، وهي تعكس قيم المجمع (الطراونة،٢٠١٠). ويشير كيران (kiran,٢٠٠٧) إلى أن الأخلاق هي مجموعة من المبادئ المعيارية من الأنماط السلوكية الإنسانية والتي تحكم سلوك الأفراد والمنظمات. ويشكل الدين والقيم والبيئة الاجتماعية والتشريعات النافذة وآراء الفلاسفة والعلماء المصادر الأساسية لعلم الأخلاق وأساس تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (حصانين، ٢٠١١).

ويمثل مفهوم القيادة الاخلاقية مجموعة السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القائد بالإضافة إلى ممارسة دوره التأثيري في نقل هذا السلوك للأتباع ووضع الأخلاق على جدول الأعمال الإدارية (Akker, L, Heres,L ,Lasthuizen ,K,2009). كما ينظر الى القيادة الأخلاقية على أنها إظهار السلوك المناسب من قبل القائد من خلال الأفعال الشخصية، والعلاقات المتبادلة، والعمل على تبني الأفراد لهذا السلوك من خلال: الاتصالات والإقناع وصنع القرارات (Kanji, Lipicnik, Tekavcic, 2010). وهذا التعريف يتضمن:

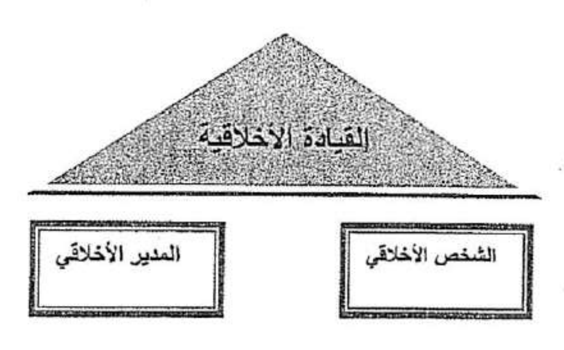
١- أن القائد الأخلاقي يعتبر قدوة للأفراد.

٢- أن القائد الأخلاقي يبرر سلوكه من خلال الإقناع .

٣- أن القائد الأخلاقي يعمل على صياغة منظومة للمعايير الأخلاقية .

ويوضح (Trevion &,Brown,2006) أن القيادة الأخلاقية تنشا عندما يظهر القادة جانبين أخلاقيين مهمين، هما: جانب الشخص الأخلاقي moral person وجانب المدير الأخلاقي moral Managing، فالقائد يجب أن يثبت في البداية انه شخصا أخلاقيا يظهر السلوك المناسب الذي يشعره بأنه متفرد بنفسه من الزاوية الإنسانية . لذلك تعكس

الأمانة والاستقامة والعدالة والعناية بالغير والتعاطف معهم والإنصات لهم بعض من السمات والسلوكيات المرتبطة بكون القائد شخصا أخلاقيا، كما أن القائد يجب أن يجعل صورة الفعل الأخلاقي واضحة ومؤثرة في السياق الاجتماعي المحيط به من خلال كونه قائدا أخلاقيا يستخدم السلطة الرسمية المخولة له في وضع المعايير الأخلاقية ومكافأة السلوك الملتزم بها ومعاقبة السلوك المخترق لها، وصنع القرارات الأخلاقية وإبلاغ العاملون بها ومناقشة القضايا الأخلاقية. ويوضح الشكل التالي (حسانين،٢٠١٢) جانبي القيادة الاخلاقية كما تم توضيحه سابقاً.



المصدر: حسانين،٢٠١٢

ومن أهم من كتب عن هذا النموذج ستيفن كوفي حيث أضاف الى سمات الرجال الناجحين السبع صفة ثامنة خصص للحديث عنها كتاب منفرد من كتبه. كما أن من هيفيتز (١٩٩٤) وهو من الكتاب المشهورين أكد على دور القيادة الأخلاقية في مساعدة الأفراد للتعامل مع الصراع داخل المنظمات وشار إلى انه من أهم المسؤوليات التي تقع على القائد هي العمل على خلق جو عمل يتسم التعاطف والثقة ، بالتركيز على قيم الأتباع، و قيم المنظمات التي يعملون فيها ، وقيم المجتمعات التي يعيشون فيها والحنو ولمساعدة الأتباع لتغيير

وتنمو عندما تواجه مع المواقف الصعبة. كذلك كتب بيرنز ١٩٧٨ عن مفهوم الأخلاق عند تقديمه للقيادة التحويلية، وأشار إلى دور القائد في الهام المرؤوسين ورفع المعايير الأخلاقية لديهم والتأكيد على القيم مثل المساواة والعدالة و الحرية، ثم أضاف جرين ليف أن على القادة الاخلاقيين أن يهتموا بمصالح أتباعهم وأن يتعاطفوا معهم وأن يقدموا لهم الرعاية والعناية(**Northouse,2010**).

٣- مرتكزات القيادة الاخلاقية

يرى KRAEMER (٢٠١١) بأن الناس يريدون القيادة الأخلاقية أكثر من أي وقت مضى وذلك لأنها ترتكز على القيم المبنية على عدد من المبادئ الأساسية، حيث يضع القادة الاخلاقيون هذه المبادئ أمام أعينهم عندما يقومون بتحديد أهدافهم ويسعون إلى الالتزام بها. وهذه المبادئ الأربعة هي:

١- التأمل الذاتي: إن القادة الذين يمارسون التأمل الذاتي يعرفون أولوياتهم وقيمهم وحدودهم الأخلاقية. يجعل التفكير المتأني من القائد متخذ قرار ناجح يزن كل الاعتبارات والعواقب التي تنطوي عليها قراراته.

٢- التوازن والمنظور: إن العالم ليس أسود وأبيض فقط. ينبغي على القادة أن يدركوا هذه الحقيقة الأساسية وأن يعملوا وفقا لها. ولكن هذا يتطلب التوازن والمنظور. هذا يعني أنه على القادة أن يرحبوا بمختلف وجهات النظر، بما فيها تلك التي يختلفون معها. والقائد المتوازن يكون لديه عقل متفتح ورغبة في الاستماع للآخرين ويسعى إلى مساعدة الآخرين على التعبير عن كل أفكارهم بدلا من مجرد تأكيدهم على أفكاره هو.

٣- الثقة الحقيقية بالنفس: الحقيقية أي المستندة إلى الواقع وليست الثقة المبنية على الأوهام أو الأكاذيب والمغالطات. الثقة الحقيقية بالنفس ليست فقط الثبات الداخلي وإنما هي الثبات المبني على أساس معرفة المرء لقدرته الحقيقية في جميع المجالات المهمة في حياته.

٤- التواضع الحقيقي: يعتمد التواضع الحقيقي على معرفة الذات وألا ينسى المرء كيف كانت بداياته، وأن يتذكر دائما أن المواهب توجد في البشر من مختلف المستويات. إن النجاح ينشأ من تركيز المرء على أداء مهامه على أفضل وجه ممكن.

إن القادة الذين يستخدمون هذه المبادئ الأربعة في حياتهم العملية والشخصية يصيرون قدوة لموظفيهم. عندما تحول الشركات قيمها إلى دليل إرشادي فإنها لا تتجاوز حدودها؛ أما الشركات التي تتجاوز الحدود القانونية فإنها تنتهي دائما إلى الوقوع في ورطة ما. نجد أن المنظمات التي تحترم القيم حقا، تهتم بأداء ما هو صحيح. وتتطلب قيادة هذه المنظمات إدارة متفوقة، حيث تتضمن أربع عمليات إدارية تعمل جنبا إلى جنب، وهي:

العملية الاستراتيجية: بدلا من وضع خطة استراتيجية محددة بزمن معين، يكون العمل على أساس مستمر مع التركيز على وضع المنظمة الحالي وما تسعى للوصول إليه.

العملية البشرية: تكوين وقيادة فريق جيد يمكنه تحقيق الأهداف.

العملية التشغيلية: التأكد من أن عمليات التشغيل اليومية في المنظمة تدعم الأهداف بعيدة المدى.

عملية القياس: لتحقيق النجاح، ينبغي قياس ما يحرزه الموظفون من تقدم.

٣-سمات وخصائص القيادة الأخلاقية

أشارت الدراسات (Zhu، ٢٠٠٨) إلى عدد كبير من السمات الواجب توافرها في القيادة الأخلاقية ومن أهم تلك السمات ما يلي: المصداقية، والأمانة، والعدالة (توزيعية وإجرائية وتعامليه)، والرحمة، والإيثار، والآثار الايجابية للقيادة الأخلاقية.

ومما لا شك فيه أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً ضمنياً ايجابياً على كل من الأتباع و المنظمة، فالقيادة الأخلاقية على مستوى الأتباع مرتبطة بعرضهم للمشكلات و تقديم التقارير، وينتج عنها الحد من مستوى ممارسة السلوك اللاخلاقي علي مستوى وحدات العمل المختلفة، فضلاً

عن ذلك فانه ينتج عنها مستوى أعلى في ممارسة سلوك المواطنة. أما على مستوى المنظمة فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بأمان النفسي، وممارسة السلوك المعلن فضلاً عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والثقة، والتفاؤل بمستقبل المنظمة.

وقد أكد توماسجان أن القيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد، وإدراك فاعلية القائد، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعاً. أما سوثرلاند فقد أشار إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية و مظاهر الالتزام التنظيمي، والدافعية الإلهامية وتساعد القيادة الأخلاقية تهيئة التنظيمية وغرس القيم الأخلاقية وتنمية الهوية الأخلاقية في المنظمة والموظفين بشكل مباشر (Zhu، ٢٠٠٨).

يتحقق الكثير من الفوائد من استخدام القيادة الاخلاقية والتي تنعكس على الموظفين والمنظمة بالكثير من الايجابيات. ومن تلك الفوائد رضا الموظفين ، وارتفاع الروح المعنوية، و رضا العملاء، والاحتفاظ بالموظفين، وتعزيز الثقة في مكان العمل، والتعاون بين جميع العاملين، و رفع مستوى الابتكار في المنظمة.

٤- دور القائد الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين

أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين سلوكيات القائد الأخلاقية والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل فالقادة الأخلاقيون يعملون على تبليغ الأنماط السلوكية المعيارية المأمولة من خلال الرسائل الأخلاقية التي ينقلونها الأتباع باتصالهم بهم في مجال تأثيرهم فيهم، و قد يكون هذا الاتصال مباشراً، و يكون ذلك بالتصريحات من خلال الحوار حول المضامين الأخلاقية في مكان العمل، أو غير مباشر، ويكون ذلك في حالة تمثيل القادة الأخلاقيين للأنماط السلوكية المختلفة، ومن أهم السلوكيات التي يتعين على القائد التحلي بها (أكريم،٢٠١٢)، ما يلي:

توضيح التوقعات الأخلاقية في العمل.

مناقشة القضايا الأخلاقية في العمل.

اتخاذ وتشجيع القرارات الأخلاقية في العمل.

دعم السلوكيات الأخلاقية من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية.

ومما لا شك فيه أن القيم الاخلاقية التي تقوم عليها القيادة الاخلاقية تمثل قوة مسيطرة وعميقة وغير مرئية في كثير من الأحيان داخل المنظمة، وتعمل هذه القيم الاخلاقية على تنظيم المشاريع، ولا يوجد هناك قيم أخلاقية أكثر أهمية من القيم ذات العلاقة بالقيادة. والقيم الاخلاقية هي بالتالي التي تشكل المواقف الأساسية التي تؤثر على سلوكيات أو حالات القيادة الاخلاقية، ولها أهمية كبيرة لقيادة وتنظيم المشاريع الناجحة. وبشكل عام، تركز هذه القيم الاخلاقية على منظور الإنصاف والعدل، والصدق، والانضباط والحرية والمساواة والانسانية، والولاء والوطنية والتقدم وتحقيق الذات، والبراغماتية، ومن باب المجاملة المداراة والتعاون (Yukl، 234 :1998). ذلك هو الواضح في الشخصية القيادية الاخلاقية المرتبطة بالقيم المهنية. وفي معظم الحالات لا يمكن فصل ما يحصل في المشاريع والأنشطة الشخصية عن الساحة المهنية، حيث أن القيم القيادية تتركز في أعماق القائد. وعندما يرتكز القائد على مبادئ أخلاقية مبنية على القيمة المضافة منها، فإنه يكون قادرا على العمل وفقا لأولويات التميز المؤسسي بنزاهة، حيث يجعل خيارات بناء علاقات ذات مغزى خيارات دائمة ومثمرة في المنظمة.

لا بد أن ندرك حقيقة أنه على الرغم من أن قيم القائد يمكن أن تتغير بعض الشيء في حياته، إلا أننا يجب أن نعلم بأنها قد نشأت وترسخت في وقتا مبكرا نسبيا (Hughes, Ginnett and Curphy, 1999: 167). ومع ذلك، فإن الغرض هنا ليس لمناقشة تنمية القيم، ولكن التعرف على القيم التي تمثل أهمية أساسية لنجاح تنفيذ استراتيجيات القيادة الاخلاقية، والتي تسهل تحقيق التميز في المنظمة. وقد خلص الباحثين في

القيادة الى أن هناك نموذجا من أربعة قيم أساسية يشكل مفاتيح هامة لنجاح الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي هي الاستمتاع بالعمل، والامل في الاداء المميز، والاحسان الى الاخرين، والسلام معهم.

وفي هذا السياق، يشير الاستمتاع بالعمل والإشعاع من داخل روح الفرد من الود الحقيقي والبهجة والايجابية الت يظهرا في العمل. ويعرف الأمل والاعتقاد بأن الفرد يستطيع أن يحدد الأهداف، ومعرفة كيفية تحقيقها، وتولد الدافع المناسب لإنجازها. ويفهم الاحسان من خلال ردة فعل القائد الاخلاقي و روح الصبر واللطف والتقدير والقبول والدعم للأخرين. والسلام مع الاخرين يعبر عن البعد عن الصراع الذي قد يفرضه القائد على نفسه أو على الاخرين، فضلا عن الشعور بالقيمة الشخصية والرفاه والأمن. إن قادة المبادرة الاخلاقية الناجحة يدركون أن هذه القيم يجب أن تكون أدوات دقيقة تلهم، وتوحيد العاملين. كما يعتقدون بأن العاملين معهم قادرين على تولى زمام الامور وتحقيق المبادرات على أساس القيم المتفق عليها.

رابعاً: القيادة الخدمية Servant Leadership

ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة في القيادة لتواكب حاجة المنظمات في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة في كافة المجالات ولقد حاولت الكثير من الدراسات تلمس أفضل أساليب القيادية للرقي بدور القائد نحو الأفضل من خلال تحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين. وتوصل بعض الباحثين الى اتجاه جديد من إتجاهات القيادة قد يمثل نمطا قياديا جديداً قديماً، حيث أنه يقوم على أفكار قديمة وضعت في إطار جديد، وأطلق عليها مسمى القيادة الخادمة أو الخدمية. ويقوم هذا الاتجاه القيادي على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية، ونشاط يدرك به القائد أنه عضو في جماعة.

ومن ثم فإن ممارسة القيادة الخدمية تختلف عن الأنماط الأخرى للقيادة، من حيث تركيزها على تلبية احتياجات المرؤوسين، ومن حيث أنه لو تم معاملة المرؤوسون كغاية بحد ذاتهم وليس كوسيلة لتحقيق الغايات فسوف يرتقون بقدراتهم إلى مستوى الذروة، الأمر الذي سيمكنهم من الوصول بأدائهم إلى المستوى الأمثل (عبد العزيز:١٤٣٥هـ).

كان أول من استخدم مسمى "القيادة الخادمة" أو "القيادة الخدمية" هو **Robert K. Greenleaf** في مقال له نشر عام ١٩٧٠م. ويرى إن القائد الخادم هو موظف خادم أولا. وهذا يبدأ مع شعور طبيعي أن الشخص يريد أن يخدم، أي يخدم أولا قبل أن يقود، ثم أن ذلك الاختيار الواع قد يدفع الشخص الى التطلع للقيادة لاحقاً. وهذا الشخص مختلف بشكل واضح عن غيره حيث أنه هو الخادم أولا ثم القائد، ربما بسبب الحاجة إلى تهدئة حملة السلطة غير عادي أو لاكتساب الممتلكات المادية. فأن يكون الشخص قائد أولاً، و خادما أولا يعني نوعين متطرفين من القيادة، وبينهما منطقة رمادية قد تكون جزء من الطبيعة البشرية.

ظهر مصطلح القيادة الخدمية لأول مرة في مقالة نشرها **Greenleaf** عام**1970**، وأوضح فيها أن مفهوم القيادة الخدمية يعني الفهم والممارسة التي تسمو على الاهتمام أو المصالح الذاتية للقائد في كونه لا يعمل من أجل نفسه ولكن من أجل الآخرين، إذ يؤمن أن الفرد ذو قيمة، وأنه بمثابة إضافة وثروة للمكان بأسلوب المساعدة والمبادئ الأخلاقية و تفعيل دور الآخرين من خلال معاملتهم بالعدل ومراعاة مشاعرهم ورغباتهم بحكمة **(Dierendonck& Nuijten 2011)**. كما أشار **Greenleaf** إلى أنه استمد أفكار هذه النظرية من مدرسة العلاقات الإنسانية (**Greenleaf**،٢٠٠٥).

ويعني مفهوم القيادة الخدمية الفهم والممارسة التي تسمو على الاهتمام أو المصالح الذاتية للقائد في كونه لا يعمل من أجل نفسه ولكن من أجل الآخرين، إذ يؤمن أن الفرد ذو قيمة، وأنه بمثابة إضافة وثروة للمكان بأسلوب المساعدة والمبادئ الأخلاقية وتفعيل دور الآخرين

من خلال معاملتهم بالعدل ومراعاة مشاعرهم ورغباتهم **(Dierendonck& Nuijten,2011)**.

وتركز القيادة الخدمية بالدرجة الأولى على نمو ورفاه الناس والمجتمعات التي ينتمي إليها القائد الخدمي، بينما القيادة التقليدية تنطوي عموما على تراكم وممارسة السلطة من جانب واحد في قمة الهرم، مما يجعلها قيادة مختلفة تماما. إن قوة القائد الخادم تنبع من كونه يضع احتياجات الآخرين أولا، ويساعد الناس على تطوير أدائهم ليكون عاليا ما أمكن. وقد كتب عن فلسفة وممارسات القيادة الخدمية العديد من المهتمين بطرق شتى وتناولوا تطبيقات ذلك الاتجاه القيادي التي تمت في سياقات عديدة. ومن بين المدافعين الأكثر إسهاما في الدفاع عن القيادة الخدمية ستيفن كوفي، بيتر سنج، سكوت بيك، مارغريت ويتلي، ماغي آن كوبر ودوان ترامل، لاري سبيرز، وكينت كيث **(Bass & Avilio, 1994)**.

١- مفهوم وتطور القيادة الخدمية

لم يظهر هناك أي تعريفات محددة للقيادة الخدمية، وبدلا من ذلك، ركز الباحثون على سلوكيات القيادة الخدمية، وعلى نفوذهم على أتباعه. وقد أكد بعض المهتمين على أنه يمكن أن يتم تدريب القيادة الخدمية على جوانب مختلفة تتعلق بالجانب الروحية والاخلاقية، فعلى سبيل المثال يرى سيمز (**Laub, 1999**) بأنه يمكن اعتبار القيادة الخدمية تقديرا للكرامة الشخصية للقائد، وتشجيعاً للاتباع لاستحضار أكبر قدر ممكن من الطاقة الإبداعية الفطرية لدعم القيادة. ولخص **Laub** (١٩٩٩) مفهوم القيادة الخدمية والقائد الخدمي في نموذج المنظمة الخدمية. و وفقا لذلك النموذج يمكن تصور القيادة الخدمية على النحو التالي: القيادة الخدمية هي فهم وممارسة القيادة من خلال وضع مصلحة الاتباع قبل المصلحة الذاتية للقائد حيث تنمي القيادة الخدمية قيمة الاتباع وتطورهم، وتهتم ببناء المجتمع، وممارسة الأصالة، وتوفير القيادة من أجل خير تلك الاتباع، وتقاسم السلطة والوضع من أجل الصالح العام

لكل فرد، وتسعى الى التنظيم الكلي وخدمة المنظمة. وعلى الرغم من أهمية المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين، فمن الواضح أن احتياجات أعضاء المنظمة توضع في الأولوية على النجاح التنظيمي.

وقد عرف هانتر -مؤلف كتاب كيف تصبح قائدًا خادمًا- القيادة الخدمية بأنها مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة، بشخصية أخلاقية قويمة توحي بالثقة (هانتر، ٢٠٠٦). ويدافع هانتر عن هذا الأسلوب الشديد/اللين في القيادة، والذي يحوّل الرؤساء المديرين إلى مدرّبين معلمين ناصحين بقوة. وما يعنيه هانتر بكلمة الشديد هو أن القادة الخادمين يمكن أن يكونوا أقوياء وصارمين، بل وحتى مستبدين عندما يتعلق الأمر بأساسيات إدارة المنظمة أو المشروع، وهي : تحديد الرؤية والرسالة – القيم والقواعد التي تحكم مسيرة المنظمة – وضع المعايير وتحديد المسؤوليات. إن القادة الخدميين في رأي هانتر لا يفاوضون أو يجرون عملية تصويت أو اقتراع عندما يتعلق الأمر بتلك الأسس الجوهرية. ولكن بمجرد أن يتم تحديد الطريق يقوم هؤلاء القادة بقلب الهيكل المؤسسي للشركة رأساً على عقب؛ حيث أنهم يركزون على منح الموظفين كل شيء يحتاجون إليه من أجل الفوز والنجاح، سواء كان هذا الشيء هو الموارد، أو الوقت، أو التوجيه والإرشاد، أو التحفيز والإلهام. وهؤلاء القادة يعرفون أن العمل على خدمة الناس وإعدادهم بما يحتاجون إليه، والمشاركة بقلوبهم وعقولهم، هي أمور تدعم فهم قوة العمل لفوائد ومميزات النضال من أجل الصالح العام للجميع، ويكون التركيز على منح السلطة وعلى التأثير الإيجابي وليس النفوذ، وهذا كله ببساطة يعني مفهوم القيادة الخدمية (صفوت، ٢٠١٠). وقد أشار عدد من الباحثين (Ruiz, وآخرون ٢٠١٠) إلى أن القائد الخدمي يصلح لنوع معين من المنظمات وهي المنظمات الخدمية أو غير الربحية والمؤسسات التعليمية التي تعمل في بيئات خارجية مستقرة إلى حد ما، كالجامعات.

٣- خصائص وسمات القيادة الخدمية

يمكن ملاحظة أن للقيادة الخدمية عدد من الخصائص والسمات التي أختلف الكتاب حول عددها وتفصيلها، فيرى **Patterson (2003)** أن منها: التمكين، والتواضع، وحب خدمة الاخرين، والرؤية، والإيثار، والثقة. بينما يرى **Page & Wong (2003)** أن منها: تمكين وتطوير الاخرين، والتواضع، والانفتاح على الاخرين، وخدمة الاخرين، والقيادة التشاركية، والقيادة الشجاعة، والقيادة ذات الرؤية المحفزة للمرؤوسين. وبما أن الآراء تتشابه بشكل أو بأخر، فإنه يمكن تفصيل تلك السمات كما لخصها **Spears (1996)** في عشر خصائص، هي كما يلي:

١-الاستماع؛ حيث يعمل القائد الخدمي على تعزيز مهارات التواصل من خلال الالتزام العميق بالاستماع باهتمام إلى الأتباع. ويسعى أيضا الى تحديد وتوضيح إرادة الجماعة، حيث يكون تقبل الاستماع والتأمل ضروريان لنمو القائد الخدمي.

٢-التعاطف؛ القائد الخادم يسعى إلى فهم الاخرين والتعاطف معهم، كما انه يتقبل الاخرين ويعترف لهم لرفع معنوياتهم. كما أنهم يفترضون حسن النوايا لدى البعض الآخر، حتى لو اختلفوا مع سلوكهم أو أدائهم.

٣-التعافي والمعنويات العالية؛ القادة الخادمون بارعون في تحقيق التعافي للآخرين ولأنفسهم ورفع الروح المعنوية بشكل دائم. إنهم يعملون على جعل الجميع يشعر ببعضه من خلال المساعدة على شفاء الأرواح المكسورة والتشجيع، فهم يتبادلون مع الأتباع البحث عن الكمال.

٤-الوعي؛ القائد الخادم يحمل الوعي العام لما يجري في المنظمة، فهم يمتلكون شعور قوي بالوعي الذاتي وفهم القضايا التي تنطوي على الأخلاق والقيم. وكثيرا ما يوصف القادة الخدميين على أنهم مع كل ذلك مزعجون ومنتبهون.

٥-الإقناع؛ يعمل القادة الخدميين على توظيف الإقناع بدلا من موقف السلطة عند اتخاذ القرارات داخل المنظمة، فهم يفضلون إقناع الأتباع بدلا من إجبارهم، فهم فعالون جدا في بناء توافق في الآراء داخل المجموعة.

٦-تصور مفاهيمي عال؛ القائد الخدمي لا يتعامل فقط مع التفكير والأهداف القصيرة الأجل، بل إن تفكيرهم يمتد ليشمل التفكير النظري الأوسع نطاقا والاهداف طويلة الاجل. ويمكن للقادة الخادمون تغذيت قدرات الآخرين بأحلام كبيرة، والتفكير فيما وراء حقائق اليوم.

٧-الاستبصار؛ يستطيع القادة الخدميين فهم الدروس من الماضي، ورؤية حقائق الحاضر، وتوقع العواقب المحتملة للقرارات، فهم بارعون في التفكير البديهي.

٨-ملتزمون؛ القادة الخادمون ملتزمون بجعل مؤسساتهم مسئوله عن تحقيق الصالح العام للمجتمع ، كما أنهم ملتزمون بتلبية احتياجات الآخرين.

٩-ملتزمون بتنمية الآخرين؛ يعتقد القائد الخادم بأن القيمة الجوهرية للناس تكمن في حقيقتهم كبشر وليس كعاملين، إنهم يشعرون بالمسؤولة عن رعاية النمو الشخصي والمهني والروحي للموظفين.

١٠- بناء المجتمع؛ يشعر القادة الخدميين بأن حياتهم مكرسة لإعادة بناء الإحساس بالانتماء للمجتمع التي ضاعت مع التحول إلى المؤسسات الكبيرة.

٣-مقومات القيادة الخدمية

يتسم أسلوب القائد الخدمي كما يراه Greenleaf (٢٠٠٥) بعدد من السمات أهمها: خدمة الآخرين، و نهج شامل للعمل، وتعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع، وتقاسم السلطة في صنع القرار، والمرونة والتفويض.

كما أن هناك عدد من الركائز أو المقومات التي تقوم عليها عملية القيادة الخدمية، والتي تساعد في تشكيل القائد الخدمي. وعند التأمل فيها نجد أنها لا تخرج عن أن تكون تلك المكونات، مقومات شخصية، ومقومات ذاتية، ومقومات مهارية. ويمكن رصدها (البداح،٢٠١٣) على النحو التالي: الايمان، والجد، والتخطيط، والتفكير في الواجبات لا الحقوق، والاهتمام بالأشخاص، والمثابرة، والانضباط، والاستقامة، وحب العمل، والثبات على المبدأ، والتواصل الجيد مع الاخرين، والقدرة على تحفيزهم، والصدق الذي يبني الثقة، والاحترام، والثبات، والالتزام، والايثار، والصبر، والتسامح، والكرم، والتواضع.

وقد دار جدل طويل لدى العاملين والمتخصصين في علم الإدارة هل القائد الخدمي يولد أم يصنع ؟ وقد أتجه البعض نحو القول بأن القيادة يمثلها جوانب صلبة توجد مع الشخص ولا يدرب عليها أو يكتسبها كالكارزما وغيرها، وذهب الفريق الثاني – وهو الغالبية – الى أن المهارات القيادية يمكن أن تكون مكتسبة، وتُصنع جراءها القيادة. وتجدر الإشارة إلى انه من الصعب حصر سمات وصفات القائد الخدمي ، غير أنها تشكل منظومة من القيم العليا المؤثرة .

وتؤكد دراسة Sarros & Sendjaya (٢٠٠٢) أن مفهوم القوامة هو أساس الرغبة في أن يكون القائد مسؤول عن رفاه المجتمع. ودائما ما يشير الحكام والزعماء بأنهم

خدام لشعوبهم التي أوكلت أمر إدارتها وتحسين حياتها إليهم. ومن المؤكد أن مصدر القاعدة التحفيزية للقيادة الخدمية يكمن في تحقيق المبادئ والقيم والمعتقدات بالإضافة إلى التواضع والرؤى الروحية لهذه العوامل الجوهرية المحفزة التي تمكن القادة من ممارسة دورهم الخدمي.

ولعل من المهم الإشارة إلى أنه من المحزن أن لا يجد هذا الاتجاه القيادي رواجاً كثيراً في المنظمات العربية والإسلامية على وجه الخصوص على الرغم من أن فكرة وأسلوب عمل القيادة الخدمية هي فكرة أصيلة في الدين الإسلامي، ولكنها غير مطبقة بشكل كبير في الدول العربية والإسلامية. وقد يعود السبب إلى أن بعض القياديين لا يرون في القيادة الخدمية أسلوباً صحيحاً للقيادة حيث سيطرة عليهم فكرة السلطة المطلقة، فهم يعتبرونها مؤشراً على الضعف وعدم الثقة بالنفس أو الخوف، أو أنهم يكتفون بالتحلي ببعض السمات مع تبني اتجاهات قيادية أخرى.

خامساً: القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

ظراً للتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية وغيرها ظهرت الحاجة الى قيادات تتواكب مع هذا النمط الحياتي المتغير، وهذا ما دفع الى بروز الاتجاه الجديد في القيادة الذي يقوم على استغلال الفرص واستثمارها بما يحتويه ذلك من مخاطر، وهذا أصبح ما يسمى فيما بعد بالقيادة الريادية.

تعتبر الريادة في الأساس هي طريقة تفكير تربط الاكتشافات المبتكرة بإشباع الحاجة واستغلال الفرص والمخاطرة العالية. فمثلاً لجعل الحياة أكثر سهولة في الوقت الحاضر يجب أن يفكرون الجميع وبالأخص القيادات بطرق ريادية في كيفية بناء ممارسات ومؤسسات ريادية في سياق هذا النمط الفكري(Henrichts, 2004 – 84)، حيث يقدم هذا السياق التاريخي مزايا للرياديين المبدعين الذين يستطيعون أن يتعرفوا بالشكل الصحيح على

هذه الفرص الصاعدة وترجمتها إلى إنجازات مؤسساتية مفيدة.

وعلى أساس ذلك فالقيادة الريادية تسعى للإبداع من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وليس بالضرورة أن تكون لديها رؤية محددة، بل تركز القيادة الريادية على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال التركيز على الابتكار والإبداع، وزيادة دخل الأسرة ، حتى أصبح صناع المترل رياديين بطرق كثيرة غير متوقعة (Zimmerman, 2004, A1, A16) . وقد تشمل القيادة الريادية جميع المستويات القيادية التنظيمية سواء على مستوى القيادة العليا أو المتوسطة أو الاشرافية. ومن أهم متطلبات القيادة الريادية الانفتاح على البيئة الخارجية لفهم ومعرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين، مع التركيز على مفاهيم الجودة وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار.

١- مفهوم وتطور القيادة الريادية

تلعب القيادة الريادية دورا حيويا في الاقتصاد العالمي، لأنها تخلق فرص عمل جديدة، وتزيد من النشاط الاقتصادي وتدفع الى الابتكار. وعلى الرغم من التأثير الإيجابي للقيادات الريادية على الازدهار والنمو العالمي ، إلا أنها تظل شريحة غالبا ما يساء فهمها أو يقصر نتيجة لعدم وضوح فكرها. وبالرغم من أن هناك العديد من الأبحاث الأكاديمية في الموضوع، إلا أنه ليس هناك تعريف عالميا متفق عليه لقيادة الاعمال، و لكنه يوجد اتفاق حول الصفات والخصائص والسلوكيات التي يتميز بها القادة الرياديون.

إن من أهم ما يميز القيادات الريادية أنها تجمع بين روح المبادرة و القيادة معا في العملية التي يندمج فيها الابتكار واستغلال الفرصة (.Darling et al، ٢٠٠٧). ومن ناحية المضمون، يمكن النظر للقيادة الريادية الناجحة بشكل عام على أنها القيادة من خلال البيئة

مباشرة، وهي عملية خلق قيمة للمشاركين في المؤسسة بواسطة ضم ابتكار فريد من نوعه إلى حزمة من الموارد للاستجابة لفرصة معروفة. ولإنجاز هذه العملية يعمل الرياديون من خلال عقيدة مؤلفة من ثلاثة أبعاد: الابتكارية ، وتحمل المخاطر ، والاستباقية (Morris, Schindehutte and La forse, 2004; 92). تركز الابتكارية على البحث عن حلول مبتكرة ومفيدة لمشكلات واحتياجات الفرد والتشغيل. وينطوي تحمل المخاطرة في الربط بين الموارد والفرص التي يوجد لديها قدر معقول من احتمال الفشل. أما الاستباقية فمعنية بالتنفيذ والمساعدة في جعل الأحداث التي تقع من خلال وسائل مناسبة تشتمل نموذجياً على جهود الآخرين.

في الواقع يتعرف القائد الريادي على الفرصة التي ينبغي عليه الحصول عليها، ثم يقوم بحشد الأفراد الذين يساعدونه في تحقيقها وتقديم الريادة الضرورية لتطوير أولئك الأفراد أثناء غرس التميز في المنظمة. وتتحقق ممارسات القيادة الريادية الناجحة من خلال منظومة من الأنشطة والتحديثات المبتكرة الجديدة المليئة بالابتكارات والمفاهيم البازغة الدائمة التغير، وفي الكثير من الحالات لا تصل الى المستوى المطلوب. وهكذا تعني الطبيعة التفاعلية لهذه الأنشطة الريادية أن أي إطار عمل منظماتي يعد لها ينبغي أن ينمي ويسمح بالتغيير المستمر في كثير من حالات الصراعات المتتالية (Welsh and Matrarich, 2004; 57, Darling, Keffe and Oleny, 2005; 52 – 53).

ويقود العملية الريادية من يطلق عليه بالقائد الرائد Pinoner، وقد عرفه بعلبكي بأنه ممهد الطريق ومن يتقدم الآخرين ممهداً السبيل لهم كي يتبعوه، ويقدم شيئاً جديداً أو يشارك في تطوير شيء جديد. ويعرف السكارنة الريادي (٢٠٠٩: ٥١) "على أنه هو ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، والاستمرارية في اخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك أخذ عنصر الخاطرة ".

ومن ثم يمكن القول أن الريادة طريقة تفكير تربط الاكتشافات المبتكرة بإشباع الحاجة، فمثلاً يصبح صناع المنزل رياديين بطرق كثيرة غير متوقعة وذلك لجعل الحياة أكثر سهولة، ولزيادة دخل الأسرة (Zimmerman, 2004, A1, A16). في الوقت الحاضر، حتى الأطباء والمحامين والمهنيين الآخرين يتعلمون كيف يفكرون بطرق ريادية لبناء ممارسات ومؤسسات في سياق هذه العملية (Henrichts, 2004 – 84). ويبين هذا السياق التاريخي مزايا القادة الرياديين المبدعين الذين يستطيعون أن يتعرفوا بالشكل الصحيح على هذه الفرص الصاعدة وترجمتها إلى إنجازات مؤسساتية مفيدة.

يرى Histrich وآخرون (12:2005) أن هناك فرق بين الريادي على مستوى المنظمات والريادة على مستوى الأفراد، فعلى مستوى المنظمات القائد الرائد هو الذي لديه القدرة على الابتكار والابداع ويمتلك المرونة والقدرة على أخذ المخاطرة وامتلاك رؤية ثاقبة في تقديم منتجات وخدمات جديدة، وأما على مستوى الأفراد فالريادي هو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل خوض مخاطرة جديدة.

وقد ظهر مفهوم القيادة الريادية في القرن الحادي والعشرين كفكرة قوية، وبصفة خاصة للمؤسسات التي عليها أن تتكيف بسرعة إذا أرادت تحقيق قيمة عامة، مثل الجامعات. ويقول هاملتون نائب رئيس جامعة اكسفورد أنه يمكن مواجهة تحديات القيادة الريادية حاليًا بالمهارات التي تكون موجودة لدينا كرياديين؛ وتحديدا تصور الفرصة عندما يرها الآخرون تحديًا، والابتكار في تحفيز الأفراد وفي توفير الموارد النادرة كدافع للتغيير. لا شك في أن الطبيعة الأساسية لمثل هذه القيادة من حيث التفاعل بين الأشخاص المشاركين في هذه العملية سواء القادة أو الأتباع، لذا فهي ليست عمل شخص واحد، بل يمكن تفسيرها وتعريفها باعتبارها مجهود تعاوني بين أفراد التنظيم (Sriyanalugsana,2008:21).

ويمكن القول بأن القيادة الريادية تعتبر قيادة ابداعية واستباقية في نفس الوقت،

والقائد الرائد هو المبدع والمبتكر لأشياء غير موجودة، أي أنه المبدع والخلاق بشكل استباقي. ويهتم القائد الريادي بالإبداع والمبادرة والمخاطرة وأيضاً الرؤية الثاقبة، كما أن له قدرة على التعامل مع التغيير بشكل سلس.

وتعنى القيادة الريادية في مجملها باكتشاف مجالات جديدة، وتجاوز كل ما هو معروف، وتساعد في خلق المستقبل، كما تساعد الناس على الاستقرار عندما يحصلون على الفرص التي تضفي عليهم الفرح والأمل في المستقبل. إن ما يصنع القائد الريادي الناجح ليس مركزاً بشكل ضيق على الذكاء أو التعليم أو أسلوب الحياة أو الخلفية فقط، وإنما يوجد ثمة عامل رئيس يبدو وكأنه يحدد النجاح ألا وهو قدرة القائد الريادي على التعامل بفعالية مع الفرص من خلال ديناميكيات بيئة المنظمة، وبالتالي فإنه يمكّن ويحفز الناس المعنيين للمشاركة بفعالية وحماس من تحقيق النجاح. ويغرس الرياديون الذين يعملون جاهدين لإرساء دعائم بيئة داعمة من المشاركين وتطويرهم داخل الأفراد الولاء الذي يجب أن يعمل على تعزيز التحقيق المستمر للتميز المنظماتي والنجاح التشغيلي للمنظمة (Mclagan and Nel, 1995; 46).

يقوم القائد الريادي في المنظمة بصياغة رؤية لوضع المستقبلي ليتم تفعيله بواسطة الأتباع، ثم يقوم بتحمل عبء المسئولية عن التوقع الخاطئ للمستقبل، ويساهم في بناء الثقة عند اتباعه، ويمتص حالة عدم التأكد لتسهيل الإبداع والابتكار (Gupta et al 2004:247,). كما أن القيادة الريادية تهتم بإيجاد رؤية مستقبلية حيث تمثل أحد المهارات التي يتمتع بها القائد الريادي، والتي يتخذ في سبيل تحقيقها العديد من الاستراتيجيات حيث يستطيع ان يحقق الميزة التنافسية لمنظمته.

وتتحقق ممارسات القيادة الريادية الناجحة من خلال منظومة من الأنشطة والتحديثات المبتكرة الجديدة المليئة بالابتكارات والمفاهيم الحديثة الدائمة التغير، والتي في

كثيرا من الحالات تصبح خارج المنافسة. وتعني الطبيعة التفاعلية لهذه القيادات أن تتم الأنشطة الريادية في إطار عمل مؤسساتيا إذ ينبغي أن يكون مؤيد للتغيير ويسمح بالتغيير بشكل مستمر، وفي كثير من الحالات تكون الصراعات التي تظهر نتيجة لذلك من مسئوليات القيادة الريادية في مجملها حيث أنها معنية باكتشاف مجالات جديدة ، وبتجاوز المعروف، والمساعدة في خلق المستقبل ، كما أنها معنية أيضاً بمساعدة الناس على الاستقرار والاستفادة من الفرص الجديدة التي تضفي عليهم الفرح والأمل في المستقبل (Mclagan and Nel, 1995; 46).

وفي هذا السياق يوجد اختلاف عميق بين الإدارة الريادية، والقيادة الريادية، ولكن ينبغي على المرء أن يكون على استعداد لإدراك أن كليهما هام، وكلاهما تكوين أساسي في الرياديين الناجحين (Bennis and Nanus, 1985; 21 – 23). وهكذا فإن التمييز أمر حاسم للقادة الرياديون لأنهم أناس يؤدون الأعمال كما ينبغي، ويفعلون كل ما هو صحيح.

وتؤكد الدراسات أن لا ضرورة لأن يكون المرء لامعاً حتى يصبح قائداً ريادياً ناجحاً، ولكن ينبغي على القادة الرياديين فهم الآخرين، وكيف يشعرون، والطرق الأكثر فعالية للتأثير عليهم. فعلى سبيل المثال، في كثير من الدراسات عن القيادة في بيئة ريادية، يتبين أن الريادي المتوسط يقضي جل وقته من يوم العمل مع الناس. وبما أن العاملين يمثلون التكلفة الوحيدة الأكبر في معظم المنظمات الريادية، فأن القيادة الريادية ترى أنهم هم الأصول الأكثر قيمة لأي منظمة (Nurmi and Darling 1997; 55 – 56).

خصائص القيادة الريادية

يهتم القائد الريادي بالتحفيز إضافة إلى انه يتصف بالعديد من الصفات والمهارات الشخصية الاخرى التي تؤثر في الآخرين وتجعلهم يشاركونه في عمله وفي تحقيق رؤيته.

والقائد الريادي يستطيع أن يتجاهل كل شيء، ويخاطر ويأتي بشيء لم يأتِ به الآخرون، فالقيادة الريادية مبدعة وسباقة لأمور لم يأتِ بها احد، وفيها ابتكار ومخاطرة عالية. وقد لا يكون القائد الريادي في مستوى إداري أعلى حيث أن القيادة الريادية تركز على الإبداع الجزئي والنوعي في الخدمات وفي المنتج سواء على مستوى الأقسام أو الإدارات.

ينظر الى القيادة الريادية الناجحة بشكل عام على أنها القيادة من خلال بيئة تفاعلية، وهي عملية خلق قيمة للمشاركين في المؤسسة بواسطة ضم ابتكاراتهم إلى حزمة من الموارد الاخرى للاستجابة لفرصة معروفة. ويجادل Kuratko (2007) بأن روح المبادرة تتجاوز إنشاء أعمال جديدة الى استغلال الفرص مما يميز القادة الرياديون بكونها تنطبق عليهم " خصائص الباحثين عن فرص ، خارج المخاطر الأمنية، وبعد مثابرة لدفع الفكرة لأن تصبح واقعا من خلال تجميعها في منظور خاص يتبناها القادة الرياديون".

ويستند القائد الريادي في المقام الأول على روح المبادرة الشخصية للأفراد و تدريبهم. وترتبط نظرية القيادة الريادية بسمة القوة مع التركيز على الخصائص الرئيسية لها، مثل : الرؤية ، وحل المشكلات واتخاذ القرارات ، والمخاطرة والمبادرات الاستراتيجية. وتتضح القيادة الريادية من خلال ما يعكسه التفكير الريادي، على أساس الخصائص السابقة في حل المشكلات (Fernald et al ، ٢٠٠٥).

ويتميز القادة الرياديون بأنهم أشخاص متفائلون، ولديهم تمكنا قويا من السيطرة، ولهم نظرة ثاقبة لاستغلال الفرص، وكذلك استعداد لتحمل المخاطر. كما أن القادة الرياديون يمتلكون عدد من الخصائص التي يتميزون بها، ومنها ما يلي:

١ . عقلية استغلال الفرص؛ حيث يرى الآخرون الفوضى تتكرر ولكن يرى القادة الرياديون الفرصة في هذه الفوضى وعندما تلوح امامهم يبادرون لاستغلالها.

٢ . قبول المخاطر و الفشل المحتمل؛ فكثيرا ما يستشهد على القيادة الريادية باستعدادها لتحمل المخاطر كخاصية أساسية. وفي الواقع، يرى البعض أن تعريف المخاطرة

الأكثر استخداما يقوم على روح المبادرة التي تجعل القيادات الريادية يضعون المخاطر في صلب اهتمامها، عندما يتجنب معظم تلك المخاطر.

٣. موضع السيطرة؛ فكثيرا ما يقال أن القادة الرياديون لديهم الرغبة في الاستقلال والسيطرة. ولكن هذه ليست خاصية فريدة بهم، فمعظم الناس يرغبون في السيطرة على حياتهم ومهنهم. والاختلاف هو أن القيادة الريادية لديها الدوافع و التصرف الدائم بناء على الرغبة في السيطرة والاستقلال. والقيادة الريادية تضع السيطرة موضع الاستعمال في كل الاحوال باستمرار و بشعور من الاستعجال ، بمعنى أن لديهم طريقة واحدة هي أنهم ذاهبون لتحويل أفكارهم إلى واقع ملموس باستخدام مفهوم ما يسمى بموضع السيطرة القائم على سرعة التصرف.

كما يتصف القادة الرياديون بأنهم أناس يفعلون كل ما هو صحيح بحثاً عن التميز الذي يمثل أيضا أمر حاسم للمدراء الرياديون الذين يؤدون الأعمال كما ينبغي. ويمكن تلخيص الاختلاف على أنه يكمن في أنشطة التحكم في الموارد وإتقان الإجراءات والأعمال الروتينية التي تسهل الكفاءة للمدير، مقابل الاتصال والتنسيق وعمل الشبكات المكثفة بين العاملين التي بدورها تسهل فعاليته القائد. وهكذا، ترتبط الدرجة التي يتحول بها المدراء الرياديين من خلال فهمهم وتنفيذهم لمهام العمل الى قادة رياديين، فأولئك الناجحون يعتبرون أنفسهم قادة وليس مدراء، ومعنى ذلك أنهم يركزون اهتمامهم على تميز منظمتهم في جميع الجوانب، وأن أنظارهم تتجه نحو الرؤية، وبالتالي فإنهم لا يقصرون اهتمامهم على الطريقة والمثل، ولكنهم يهتمون أيضا بمعايير الأداء التي تنطوي على عمل الأشياء الصحيحة.

ويسعى القادة الرياديين الى فهم الآخرين، وكيف يشعرون، والطرق الأكثر فعالية للتأثير عليهم. وقد أظهرت الكثير من دراسات القيادة في البيئة الريادية أن القائد الريادي يقضي جل وقته اليومي في العمل وهو يتعامل مع الناس ويوليهم جل اهتمامه، فبما أن التكلفة الأكبر في معظم المنظمات الريادية تتمثل في العاملون، فأن ذلك يجعلهم أهم الأصول وأكثرها

قيمة، وهذا ما يجعل القائد الريادي يعمل للمحافظة عليها. وهكذا تنجح جميع خطط القيادات الريادية في تعزيز التميز، أو يكون مآلها الفشل نتيجة للعامل البشري (Nurmi and Darling 1997; 55 – 56).

وبشكل عام تتولى القيادة الريادية توجيه المنظمات لتكون منظمات ريادية حتى تحقق أهدافها، إذ لا بد أن تقوم هذه القيادات بدعم عدد من التوجهات التي تنقل المنظمات لتصبح منظمات ريادية ، ومن تلك التوجهات التأكد من مرونة الاستراتيجية وقيادتها بفعالية، وبناء المنافسة الجدية والقدرات البشرية، والفعالية في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل مرن وثقافة داعمة لريادة المنظمة (السكارنه، ٢٠٠٩م: ٧٣–٧٥).

٢- مدخل الريادة في القيادة

قدم هارولد ليفت Lifet (١٩٩٦) نموذج لفهم القيادة الريادية وتحقيقها، حيث يرى أن القادة الإداريين في بداية العصر الحديث ركزوا اهتمامهم على ناحيتين هما: أولاً؛ الطرق العلمية لتحليل وحل المشكلات، وثانياً؛ العملية التنفيذية التي تهتم بالعوامل الإنسانية.

يواجه القادة تحدي الوصول لمستوى أعلى من القيادة حيث يقضي القادة معظم وقتهم في اهتماماتهم السابقة مما يمثل مستوى أدنى من القيادة قبل أن ترقى اهتماماتهم الى المستوى الاعلى المتمثل في القيادة الريادية. وبالتالي يمكن القول أن هناك عدة مستويات للقيادة الإدارية قبل الوصول للقيادة الريادة، وهي كالتالي (القحطاني ،٢٠٠٨م: ٣٠٦–٣٠٧):

المستوى الأول: لقد أطلق ليفت على هذا المستوى من القيادات بقيادات الإنجاز حيث يهتمون بالأداء وسير العمل والالتزام بالأنظمة والتعليمات ويتركز فيها فهم القائد نحو السيطرة على العملية الإدارية وتوجيهها لتحقيق الأهداف بالمناورة والتأثير السلبي أو الإيجابي والمشاركة والعلاقات الإنسانية ويعتمد على مستشارين.

المستوى الثاني : ويسمي لفت هذا المستوى من القيادات بقادة حل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث يتم التركيز فيه على حل المشكلات والبحث عن البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والتحليل والتخطيط والبرهنة، ويقرر القائد استخدام وتوزيع الموارد .

المستوى الثالث: ويسمي ليفت هذا المستوى من القيادات بالقادة الرواد، وهو يمثل المستوى الأعلى ومصدر تحدي للقيادات ويجمع بين المستويات المختلفة، ويهتم بإثارة افتراض حدوث المشكلات، وتحديد أحسن الطرق للوصول إلى الهدف، ومحاولة ايجاد المؤشرات التي ترشد المنظمة إلى الاتجاه الذي ينبغي التحرك فيه. وتضع اهتمامها في التصور لمستقبل التنظيم وفي الغايات والاستراتيجيات.

٣- المهارات اللازمة للقائد الريادي

تنطوي مهارات القيادة الريادية على عدد من العوامل الشخصية السلوكية التي يستخدمها القائد في تحفيز التابعين لتحقيق الرؤى ليتمكن من التعامل مع بيئة المنظمة المثيرة والمنافسة، ويحتاج لثلاث مكونات رئيسة وهي: الاستباقية؛ وذلك أن يكون نشطاً للتأثير وقيادة المستقبل بدلاً من الانتظار للتأثر به واستغلال الفرص. والإبداعية؛ وتتمثل في القدرة والنزعة إلى التفكير والإبداع، لتطوير الآراء الجديدة التي تستثمر الفرصة وتحسن استخدام الموارد، وتساعد في حل المشكلات. وأخيرا، تولي المسئولية؛ وهي الرغبة لاستيعاب وتولي عبء المسئولية عن المستقبل.

وتوجد مجموعة أخرى من المهارات المترابطة التي لابد ان تتوفر لنجاح الريادي سواء على مستوى قطاع الأعمال أو الأفراد، وهي: إدارة الأعمال بحرفية والاستمرارية والمثابرة على العمل بثقة عالية، وتوجيه الدوافع النفسية والشخصية للتفوق، والقدرة على إدارة المخاطرة، والقدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية، والقدرة على التأقلم مع الغموض، والمبادرة والقدرة على الإنجاز، والدقة والوضوح، وادراك الوقت، والابتكار،

والانفتاح والافق الواسع، والدوافع المادية، وجمع الموارد لجعل الهدف أكثر وضوحا، وأخيرا القدرة على تنظيم الموارد بما يناسب المشروع الجديد. ويحتاج القادة الى تطوير جميع تلك المهارات ليكونوا قادرين على تنفيذ المهام الصعبة والنجاح في القيام بأدوارهم كقادة رياديون (**Bagheri,2009:178**).

ومن المؤكد أن القائد الريادي يمكن أن ينمي قدراته ومهاراته عن طريق التدريب والتعليم، ولذلك فهو لا يستغني عن المستشارين، بل أنه يستشيرهم من أجل انجاز أعماله حيث يحتاج الى أن يتعلم منهم بعض المهارات لإنجاز الأعمال. وهذه المهارات هي: القدرة على التخطيط والتنظيم مثل وضع الأهداف والالتزام بالوقت، برامج العمل. والقدرة على التخطيط المالي لتحديد الموازنة وضمان القروض السجلات المالية وبيان الموارد المالية. والقدرة على تسويق المنتجات والأفكار لتحديد نسبة المبيعات وتنظيم المجالات والأعمال والإلتزام مع الزبون. والإدارة، حيث تأتي أهمية الخبرة في إدارة كافة الأعمال. والعمل مع الآخرين لتطوير مهارات الاتصال وتبسيط اجراءات العمل. والقدرة على أخذ المخاطرة لتحديد المخاطر قبل الإنجاز في ظل جميع الظروف. والقدرة على القيادة أو العمل وحيداً لضبط النفس وإدارة الازمات. والصفات الشخصية في أخذ المبادرة والعمل دون البحث عن المردود المادي والعمل ضمن مقاييس الأداء العالي. أيضا المعرفة بمهارات الخدمات والإنتاج. والالتزام بالأخلاقيات والقيم التي تأتي من الدين والحضارة. و القدرة على الاستماع والتعلم من خلال القدرات التقنية والإدارية والريادية. والثقة بالنفس لتحقيق فعالية التنظيم. واخيرا الدعم العائلي ودعم الأصدقاء (**Vecchio,2003:306-309**).

ويعتبر الإبداع وتحمل المخاطر من المهارات الأكثر أهمية بالنسبة للقائد الريادي(**Ruvio et al,2010:146**) بينما يذكر آخرون ان هناك خمسة مهارات أخرى هامة هي : المخاطرة، الحاجة للإنجاز، الحاجة للاستقلالية، الفعالية الذاتية، الرقابة، كما أوضحت دراسات معملية أن الأشخاص الذين يعتقدون بانهم ذوي كفاءة عالية جداً سوف يرون فرصة أعظم في القيام بالمخاطرة. وينبغي ان يكون هناك إلهام وتحفيز للأتباع حيث يكون للقائد كاريزما معينة ويحصل على اهتمام المرؤوسين وبالتالي يمكنه من توصيل رؤيته لهم (**Vecchio,2003:315**).

أخيرا، صنف **Histrich** (١٩٩٢) المهارات الريادية المستقبلية للقيادة الريادية في ثلاث أنواع رئيسية، هي: المهارات التكنولوجية ، ومهارات إدارة الأعمال، ومهارات الريادية الشخصية. ويمكن تلخيص المهارات المطلوبة للريادي في الجدول التالي:

الجدول (١): انواع المهارات المطلوبة في القيادة الريادة

المهارات التقنية	مهارات إدارة الأعمال	مهارات الريادي الشخصية.
- الكتابة الإلكترونية.	- وضع الأهداف	- مهارة الرقابة والالتزام.
- القدرة على الاتصال.	والتخطيط.	- مهارة أخذ المخاطرة.
- مراقبة البيئة	- صنع القرار.	- مهارات الابداع.
الإلكترونية.	- العلاقات الإنسانية	- القدرة على التقييد.
- إدارة الأعمال التقنية.	- التسويق	- مهارات المثابرة.
- مهارات تكنولوجية.	- مهارات مالية.	- رؤية قيادية.
- مهارات شخصية	- مهارات محاسبة.	- يركز على التغيير.

الإلكترونية. - القدرة على التنظيم الإلكترونية. - بناء العلاقات والشبكات. - العمل ضمن الفريق التقني. - التدريب الإلكتروني.	- مهارات الإدارة. - مهارات الرقابة. - مهارات التفاوض. - مهارات طرح المنتج - مهارات تنظيم النم	

المصدر: Histrich, R. (1992: 9)

٤- أبعاد القيادة الريادية

ينظر الى القياد الريادية على أنها هي القيادة التي تتبنى رؤية واضحة للمنظمة، وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية، وإلهامهم ، وشحذ هممهم لتحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة، وتتضمن أربعة أبعاد أساسية وهى: الرؤية، والإلهام، والثقة، والتواصل. ويمكن استعراض هذه الابعاد فيما يلي (العمري، ٢٠٠٨):

أولا: الرؤية Vision

من أبعاد القيادة الريادية القدرة على تطوير وتحديث رؤية مناسبة لمستقبل المنظمة، وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع بطريقة فعالة. والقادة الرياديون بكل تأكيد هم ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس

لإنجاز مثل هذه الرؤى وتحقيقها (العمري، ٢٠٠٨: ٤٩). ومن واقع الأدبيات التي تناولت الجامعات الريادية هناك حاجة إلى القيادة ذات الرؤية الثاقبة وذلك لسببين رئيسين: الأول لإزالة الحواجز الأيدولوجية وتلك المتصلة بمفهوم المنظمة الرائدة، والثاني لمواصلة إنجاز ذلك في السياق الخاص لطبيعة المنظمة نفسها، وثقافتها، ورسالتها، واستراتيجيتها القائمة، إلا أنه يجب ألا يُفهَم من ذلك التركيز على صياغة بيانات استراتيجية رسمية جديدة (Gibb,etal,2009:22).

ولكي تصبح المنظمات ناجحة ومتميزة هناك حاجة إلى قادة دائمين يمكنهم تقديم أعلى مستوى من الأداء المصحوب بالتركيز الكبير على الأفراد، والإتباع، والمساعدة في تنفيذ التغييرات اللازمة للمنظمات كي تنجح في المنافسة العالمية الموجودة حاليا، كما يمتلك قادة المنظمات الرياديون رؤية حيث يشاركون حلمًا وتوجهًا يرغب الآخرون في مشاركته وأتباعه، وتمتد الرؤية القيادية إلى أبعد من بيان الرؤية والرسالة التنظيمية، حيث تنتشر رؤية القيادة في مكان العمل، وتتضح في أفعال ومعتقدات وقيم وأهداف قادة المنظمة (Mahayuddin,2010).

وقد توصلت نتائج الأبحاث الحديثة التي أجريت حول موضوع قيادة المنظمة، – والتي شملت أفضل الجامعات في البحث العلمي، إلى أنه يقف وراء تلك المنظمات التي تشتهر بالأداء المتميز في تنفيذ برامجها إدارة وقيادة جمعت بين المهارات الإدارية والتفوق البارز في مجال الأبحاث العلمية الناجحة، وللقدرة على تطوير وتحديث رؤية مناسبة لمستقبل المنظمة، وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع بطريقة فعالة، يحتاج رئيس المنظمة ومديريها إلى فهم وإدراك

الأجندة الجوهرية للمنظمة، وإلى القدرة على تطبيق تلك الرؤية على أرض الواقع من خلال المهارات التشغيلية الضرورية (سالمي، ٢٠١٠: ٥٢).

وبناء على ما سبق يمكن أن ندرك بأن الرؤية وفق للقيادة الريادية أن يكون لدى قيادة المنظمة رؤية مثيرة لاهتمام العاملين بمستقبلها. ويمكن لقيادة الجامعة تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة من خلال قدرة قيادة المنظمة على إقناع الآخرين بالإيمان برؤيتها الاستراتيجية، وتوظيف رؤيتها لتوحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المؤسسة الرئيسة.

ثانيا: الإلهام Inspiration

القيادة الريادية تقوم على الجودة الروحانية المبنية على قوة الإلهام، وبالتالي قوة حث الآخرين على إتباع القيادة. ويتصرف القادة الرياديون بالطريقة التي تؤدي إلى تحفيز وإلهام من حولهم، وذلك عن طريق الشفافية وتزويد العاملين بمعلومات كافية عن أعمالهم وعما يقوم به الاخرون، وما يشكله ذلك من قيمة لجميع الاطراف، ويثيرون بينهم روح الفريق، ويظهرون الحماس والتفاؤل بينهم. ويشجع القادة أتباعهم ويدفعونهم للمشاركة في تصور حالة المستقبل الجذابة، ويرسمون توقعات واضحة يسعى الأتباع إلى الوفاء بها، كما يبينون لهم الحاجة للالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة (العمرى، ٢٠٠٨: ٤٤). وذكر باس أن القادة الذين لديهم دوافع الهامية لا يشجعون مرؤوسيهم على إكمال المهمة فقط، بل أيضًا يدمجون المعنى بتحدّ للوصول إلى معدلات أداء عالية، وفي الوقت نفسه يعلنون رؤية المنظمة ويشجعون أتباعهم على المشاركة في تحقيقها. تمثل القدرة على حث الآخرين للوصول إلى أعلى مستوى من

الأداء والنجاح في تحقيق الاهداف مهارة إلهام يحتاجها القادة الرياديون، فالعاطفة والغرض والاستماع والمعنى كلها تساعد في جعل القائد أكثر تحفيزا، كما أن القدرة على توصيل تلك الانفعالات العاطفية والغرض والمعنى للآخرين يساعد في خلق ثقافة ملهمة للمنظمات (Heathfield, 1996).

يغرس القادة الرياديون الإلهام في الأفراد الذين يقودونهم من خلال الشعور بالانفعال تجاه رؤية ورسالة المؤسسة، حيث ستكون لديهم القدرة على مشاركة ذلك الشعور بطريقة تمكن الآخرين من الشعور به أيضا. فطبيعة الرؤية والرسالة هامة لتمكين الآخرين من الشعور كما لو كانت أعمالهم لها غرض ومعنى يتجاوز تلك المهام التي يؤدونها يوميا. وفي بعض الأحيان يكون على القادة مساعدة موظفيهم على توصيل النقاط من خلال شرح هذه الصورة الكبيرة للجميع. إن توصيل الصورة الكبيرة بانتظام يساعد في تقوية سبب تواجد المنظمة حيث يستمع القائد الملهم إلى الآخرين ويشاركهم ذلك الشعور. إن تحدث القائد إلى الأفراد عن ميوله ليس كافيا، ولمشاركة ذلك عليه أن يسمح لأفكاره ورؤاه عن الموظفين بالمساعدة في تكوين الرؤية والرسالة أو على الأقل الأهداف وخطة العمل، فالأفراد بحاجة إلى رؤية أفكارهم يتم الأخذ بها أو فهم سبب عدم الأخذ بها.

لتحقيق الإلهام فأن القيادات الريادية تحتاج إلى إشعار الاتباع بالاحتواء، ويمتد الاحتواء إلى أبعد من الاستماع وتقديم الآراء، ويحتاج الأفراد في حالة الاحتواء الحقيقي أن يشعروا بارتباطهم الوطيد بالأفعال والعمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف أو القرار. كما يجب أن

يتفهم القائد الملهم انه بينما المال هو الحافز الرئيسي يبقى المديح والامتنان والتعبير عن الشكر والإشادة كلها مساهمات داعمه للمساعي الناجحة (Heathfield, 1996).

ينظر الى القائد الريادي الملهم على أنه ذلك القائد الذي يقود أنشطة الإصلاح الكاملة للعمليات والهياكل التي تؤدي الى تحسينات مثيرة في الميزانية مما يمنح المنظمة الثقة في المزيد من التقدم للأمام مع خطط تحسين جودة الخدمة أو المنتج، حيث تأخذ المؤسسة في التنقل من موقف قوة إلى موقف أقوي لتصل الى المستقبل بثقة عالية (News University of Cumbria,2011). كما يقصد بالإلهام قيام قيادة المؤسسة بنقل فكره ورؤيته إلى مرؤوسيه وإقناعهم بها ثم تحفيزهم على تحقيقها ووضعها موضع التنفيذ حيث يؤدى التحفيز دورا فعالا في شحذ همم المرؤوسين (العور، ٢٠١١)، كما يخلق قصة جديدة من النجاحات (سادلر، ٧٤).

وفي القيادة الريادية لأي غرض استراتيجي يتم مجادلة القادة لجذب انتباه خاص باستخدام اللغة والحديث المنمق، فاللغة هي أداة قيادية هامة حيث تستجيب المؤسسات الأكاديمية غالبًا بشكل أفضل للغة، والقدرة، والتعلم، والابتكار أكثر من الرسائل السلبية بسبب الإحباط من التقتير المالي والقيود البيروقراطية، ويستجيبون بشكل أفضل للمبادرات التي تظهر من الأسفل إلى الأعلى حيث تحصل على الدعم الكامل من القمة إلى الأسفل (Cargill,2007).

وبناء على ما سبق تنظر القيادات الريادية الى الإلهام على أنه تحدث التحدث بتفاؤل عن المستقبل باستمرار، وإلهام العاملين بالعمل الجاد، والتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب إنجازها، والتعبير عن الثقة بأن الأهداف سوف تتحقق.

ثالثا: الثقة Trust

تمثل الثقة عند القيادات الريادية الجامعية اكتساب ثقة العاملين من خلال الاهتمام بهم والوقوف إلى جانبهم والتضحية من أجلهم. ويعد هذا الاهتمام أساسًا راسخًا في بناء الثقة داخل المنظمة وفي الحياة بصفة عامة. وحينما يكون هناك تطابق بين أقوال القادة وأفعالهم، أي عندما تتفق مشاعرهم وتصرفاتهم مع أهدافهم وأهداف منظماتهم؛ فأن الثقة تبرز بشكل واضح (السالم، ٢٠٠٥: ١٨٥). وتمثل الثقة أحد الاسباب المهمة للقيادة الريادية، ويبني القائد الثقة عن طريق تجسيد الكفاءة، والمقدرة، والارتباط، والشخصية التي تجعل الثقة ممكنة، والثقة التي تجعل القيادة ممكنة، وذلك هو قانون الأرض الصلبة (ماكسويل،٢٠١٠: ٦٣-٦٤).

لا شك في أن الناس يصفحون عن الأخطاء العابرة بسبب القدرة، خاصة إذا كانوا يرون القائد لايزال ينمو، وسيعطونك بعض الوقت للارتباط بهم وكسب ثقتهم، ولكنهم لن يثقوا أبدًا بشخص لديه عيوب في الشخصية. وفي تلك المنطقة حتى الزلات الصغيرة العابرة تكون قاتلة وجميع القادة الناجحون يدركون هذه الحقيقة حيث أكدت الدراسات أن الناس يتحملون الأخطاء البريئة، ولكن إذا انتهكت ثقتهم فستجد القيادة صعوبة كبيرة في استعادتها مرة أخرى، و هذا أحد الأسباب التي تجعلك بحاجة إلى التعامل مع الثقة باعتبارها الأصل

الأكثر قيمة لديك، ويمكنك أن تخدع رئيسك، ولكنك لا تستطيع أبدًا أن تخدع مرؤوسيك، فالقيادة في المؤسسة عبارة عن مزيج فعال من الاستراتيجية والشخصية، وإذا كان من الحتم أن تكون بدون إحداهما، فكن بدون استراتيجية حيث أن الشخصية ومصداقية القيادة دائما يكونان متلازمين وإن كان دور الشخصية هو دائما العامل الأساس في نهضة وانحدار الأمم (ماكسويل، ٢٠١٠: ٦٣-٦٤).

ويؤكد اوزبورن و غايلر على أهمية الثقة للقيادة الريادية موضحا انه عندما يشرع الناس في إجراء تغيير جذري، فإن العوامل المساعدة أن يكون ذوو السلطة واثقين ببعضهم بعضا وأن مفتاح التطوير الحقيقي للمؤسسات المدنية والسياسية هو الثقة المبنية على العلاقات الشخصية. وقد فقدنا هذا المفتاح اليوم (٢٠١٠: ٣٧٨). وترى لين أنه إذا كنت تطمح أن تكون قائداً ريادياً ذا تأثير قوى، يجب أن يثق الناس أولاً في رجاحة عقلك، وأخلاقك وفى قدراتك القيادية، ويجب أن يكونوا على يقين من انك أهل لهذه المكانة، فبغياب الثقة لن تكون هناك فائدة من أي شيء آخر، إن أول مهمة تقع على عاتق أي شخص يطمح للقيادة هي أن يحظى بثقة من يسعى إلى قيادتهم.(٢٠١٠: : ٣٥).

وبناء على ما سبق يمكن النظر الى الثقة تعني أن تحوز القيادة الريادية على احترام منسوبي المنظمة وإعجابهم بها، وأن تتمتع قيادتها بثقة ذاتية عالية وبمهارات قيادية تعزز الثقة بها، وأن تعمل القيادة على بناء الثقة بالموظفين.

رابعاً: التواصل Interrelation

يعتبر التواصل والمشاركة من أهم ابعاد القيادة الريادية حيث يتوقف عليها جزء كبير من فاعلية القائد وتأثيره ونجاحه. ويعرف التواصل بأنه سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل الأفكار والمعلومات والآراء من فرد إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما يريد، سواء كان ذلك بطريقة لغوية أم غير لغوية (قنديل،٢٠١٠: ٧٤). ويشكل التواصل نوعا من تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات بين إفراد مجموعة معينة بحفز من القائد حتى يتحقق فهم موحد، وتتوافر المعلومات والأفكار لجميع الأطراف (قنديل،٢٠١٠: ٧٤). ولا شك في أن القيادة الريادية بحاجة الى التواصل الخارجي الذي يؤسس لعلاقات خارجية تسهم في تقدم المؤسسة وإفادتها وتطورها كالعلاقات مع الجهات الأجنبية، أو رجال أعمال، أو الجاليات، أو غير ذلك، فهذه العلاقات تسهم في تقديم ريادة المنظمة من خلال إقامة جسور التعاون والارتباط بهم (مريزيق والفقيه، ٢٠٠٨: ١٥٢).

وهكذا فأن القيادة الريادية تحتاج الى المهارات الناعمة للتواصل وبناء العلاقات بين الأشخاص والتي تميل إلى أن تجعل الأفراد يشعرون بقيمتهم واحترامهم وأنهم فوق كل ذلك ممكنين ومحفزين لتقديم أفضل ما لديهم على المدى الطويل (Cargill,2007). كما تحتاج الى إدارة التوازن في العلاقات بين الأطراف صاحبة المصلحة المنخرطة رسميا والأطراف الداخلية والخارجية صاحبة المصلحة (توماس، ٢٠٠٤). وتؤكد الدراسات إن قيادات المنظمة يقضون من ٢١ إلى ٤٠% من أوقاتهم في ممارسة التواصل وبناء العلاقات الخارجية، كما تؤكد أن أكثر من ٣٠% من المدراء يلتقون مع مدراء العلاقات العامة في مؤسساتهم أكثر من

التقائهم مع إي شخص. فشخصية مدير المؤسسة تنعكس على سمعة المنظمة (Gabb et al, 2009). إن دور القائد الريادي هو في الأساس تكوين العلاقات المميزة بين المؤسسة ومجتمعها وجذب الدعم اللازم للتحقيق أهدافها، وتودي علاقات مدير المنظمة لتقديم المشورة والرأي لقيادة المؤسسة حول التطوير التنظيمي وقدرات المنظمة، كما أن بناء علاقات وثيقة مع متخذي القرار في الحكومة مهم جدًا ويساعد المؤسسات في تحقيق ما تريده من ميزانية ودعم معنوي (العبدلي، ٢٠١٠).

ويمثل التواصل والمشاركة أهمية بالغة في قيام علاقات مادية و معرفية القيادات الريادية، فالتواصل وسيلة للحوار يتشارك فيه منسوبي المنظمة المعلومات والأفكار والأحاسيس سواء كان هذا تبادلاً قصدياً أو غير قصدي بهدف التواصل ,تحقيق تفاهم متبادل بين الطرفين. يتمتع القائد الريادي بقدرة استثنائية على التواصل مع الأشخاص، والإيحاء للجميع بأنه توجد بينهم علاقة شخصية ومهنية مهمة مع كل شخص. ويرى القادة الرياديون أن تلك العلاقات –التي تتم غالبًا خلال مقابلات موجزة وجهًا لوجه– توفر أساسًا لكل شيء تقريبًا يسعون إلى إنجازه. في هذا السياق، يقول Drew Gilpin Faust : إن جزءًا كبيرًا من وظيفتي يكمن في الاستماع إلى الأشخاص، ومحاولة تحديد مواضعهم ورؤيتهم للعالم حتى يتسنى لي إدراك كيفية تعبئة فهمهم لأنفسهم بما يصب في صالح أولويات المؤسسة" (Lasater,2010).

وبناء على ما سبق يمكن أن ننظر الى التواصل على أنه يعد من أبعاد القيادة الريادية تمتلكها قيادة المنظمة الريادية للتواصل الفعال مع العاملين، وأن يكون لديها القدرة على التواصل مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة للمنظمة.

٥- دور القيادة الريادية في بناء المنظمات الريادية

تتولى القيادات الريادية توجيه المنظمات لتكون منظمات ريادية حتى تحقق أهدافها، حيث لابد وأن تقوم هذه القيادات بدعم عدد من التوجهات التي تنقل المنظمات لتصبح منظمات ريادية، ومن تلك التوجهات التأكد من مرونة الاستراتيجية وقيادتها بفعالية، وبناء المنافسة الجدية والقدرات البشرية، والفعالية في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل مرن وثقافة داعمه لريادة المنظمة(السكارنة، ٢٠٠٩م:٧٣-٧٥). ويمكن تفصيل هذه التوجهات كما يلي:

مرونة الاستراتيجية: تحرص القيادة الريادية على إعادة التفكير الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة والاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية وذلك على المدى البعيد والتأقلم مع المتغيرات السريعة في البيئة المعاصرة.

القيادة الاستراتيجية: تنظر القيادة الريادية الى القيادة الاستراتيجية على أنها الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات الريادية ولذلك يجب ان تكون المنظمة ريادية وذات رؤية مستقبلية(House 2000).

ريادية الميزة التنافسية: تسعى القيادة الريادية الى بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها، وأن يتم تطوير ديناميكية الجدارة في المنافسة حتى تتمكن منظمات الأعمال من البقاء والاستمرارية.

رأس المال البشري: ترى القيادة الريادية أن مرونة الاستراتيجية تتكون من رقابة رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وكذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية. وتدفع المنظمات الريادية العاملين لتقديم الخدمات بشكل أفضل للزبائن من خلال زيادة المعرفة البشرية والمهارات لأنهما مطلوبتان لتحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات الريادية حيث أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الاستراتيجية.

التكنولوجيا الناشئة: تتبنى القيادة الريادية التكنولوجيا الحديثة حيث أنها تساعد المنظمات الريادية على مرونة وفاعلية الاستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وتقليل الحدود وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن.

التنظيم الريادي: ان استجابة القيادات الريادية للتطور التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية في البداية سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة. ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن انشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في مرونة أكثر في تطوير الاستراتيجية وكذلك زيادة في الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال في المنظمات الريادية.

الثقافة الريادية: تحرص القيادة الريادية على وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة الريادية المتعلمة لأنها تعد شيئاً أساساً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية وللمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، على أن لا يتم الخلط بين الابتكار والابداع في أي عمليات أو أنشطة لإيجاد منتجات وخدمات جديدة (Robet 2004).

الحزمة الريادية : ويتم تكوين الحزمة الريادية للقيادات الريادية من خلال تنظيم مجموعة الأصول في المنظمات الريادية، وكذلك من خلال كيفية الدخول والخروج في الانشطة الجديدة بسهولة ويسر، وتنظيم الأصول والمواد على المدى القصير.

سادساً: القيادة العالمية Global Leadership

تقاربت أقطاب العالم بشكل متزايد في العصر الحاضر حتى أصبح وكأنه قرية صغيرة. ويعني ذلك في هذا العالم الجديد وعلى مستوى إجراء الأعمال على نحو فعال أن الامر يتطلب نوعا مختلفا من القيادة يتناسب واحتياجات المرحلة، وقد أطلق على هذا الاتجاه أو النمط الجديد من القيادة أسم القيادة العالمية وذلك لأن مهامه تزايدت وتعاظمت حيث أصبحوا يعملون على مستوى العالم.

ونستطيع القول أن ظهور بذرة مفهوم القيادة العالمية كان في١٩٦٠م، وذلك مع ظهور الدراسات المقارنة لأنها ركزت على دراسة الاختلافات الثقافية في قيادة السلوك والقيم والمواقف والمعتقدات والدوافع ، وصنع القرار ، والممارسات القيادية. أكتمل مفهوم القيادة العالمية كظاهرة حديثة نوعا ما في أوائل عام ١٩٧٠م، ويرجع ذلك أساسا إلى ظهور الأعمال التجارية الدولية كحقل مستقل من الدراسة، حيث ركزت الدراسات في وقت مبكر على القيادة العالمية بشأن القضايا على المستوى الكلي التي تتعلق بعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية (مندنهال وآخرون، ٢٠٠٨: ١٣).

١- مفهوم وتطور القيادة العالمية

ظهر العديد من الدراسات على القادة المغتربين وتحديات إدارة المرؤوسين من الثقافات الوطنية المختلفة ولفتت الانتباه لدور الثقافة كمتغير في دراسات فعالية القيادة عبر الثقافات. وقد ركزت معظم البحوث في ١٩٩٠ على مفهوم عالمية الكفاءات وعقلية القيادة العالمية (Beechler و جاويدان ، ٢٠٠٧ ؛ جانيت ، ٢٠٠٠؛ كيديا و موخرجي ؛ ١٩٩٩؛ Rhinesmith، 2003) . يبدو أن غالبية دراسات القيادة العالمية كانت مدفوعة من خلال الاندفاع من الشركات العالمية لتنفيذ استراتيجيات عالمية للوصول إلى الأسواق العالمية (Fogel Gyongyi Konyu- 2011).

وقد تم تعريف القيادة العالمية بأنها تلك القيادات القادرة على العمل بفعالية في بيئة عالمية مع احترام التنوع الثقافي (هاريس، موران ، و موران ، ٢٠٠٤، ص ٢٥). ويشير Story (2011) الى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة العالمية، حيث تم تعريفها

من خلال عدة أبعاد، هي: القيادة خارج حدود الوطن من خلال القيادة عبر الثقافات المختلفة، والقيادة العالمية من خلال منظور القيادة الوافدة، ومن خلال دراسة الصفات، المحفزات، والمواقف، والمهارات، والخلفية الشخصية لبناء صورة مثلى للقيادة العالمية المثالية.

وفي منتصف التسعينيات بدأ مصطلح القائد العالمي بالظهور وظهرت نماذج كثيرة ومتعددة تصف القادة العالميين. وكان الاطار العام يحتوي على الجمع بين الخصائص الشخصية والمهارات السلوكية والمعرفية، فكفاءة القائد العالمي عبارة عن تكوينات من السلوك والمواقف والمعتقدات والذكاء والمعرفة والمهارات.

ولإيجاد الكفاءات اللازمة لنجاح القادة العالمين يمكن استخدام أحد منهجيتين(Perenich:2004)؛ الأولى تنطوي على خلق نماذج الكفاءات الخاصة بكل منظمة، مما يدل على صعوبة التوحيد والاعتراف، والمنهجية الثانية تنطوي على تعميم نماذج الكفاءة التي وضعها الباحثين الأكاديميين التي تقوم على ثالوث القيادة العالمية المتمثل في ادارة العلاقات والفطنة وفعالية الشخصية. اذا، فالعملية ليست بالسهولة، والتقنين صعب جدا، إلا ان هناك اجماع على ان المعرفة التقنية والتوجه للعملاء والمساهمين يحظى باهتمام اقل عند النظر في نجاح القادة العالميين مقارنة بما يحتاجونه من مهارات ذاتية مثل الوعي الذاتي والمرونة والمهارات الاجتماعية.

بينما الشيء الوحيد الذي يبدو أن العلماء يتفقون عليه هو أن وجود قيادة عالمية يستدعي بالضرورة أن يكون القائد العالمي قادرا على النجاح في البيئة العالمية، فقد استخدمت عقلية عالمية لوصف أشياء كثيرة يجب أن تتوفر في القيادات العالمية من المهارات،

والمواقف ، والكفاءات ، والسلوكيات والاستراتيجيات و الممارسات (ليفي وآخرون، ٢٠٠٧). وتعتبر العقلية العالمية للقائد هي ما يميزه على نحو دولة الفرد حيث أنها تسمح له أن ينظر إلى العالم من منظور واسع، وتحليل الاتجاهات والفرص (**Kefalas , 1998**). ويمكن النظر أيضا الى القيادة العالمية على ضوء العقلية العالمية التي تشتمل على تصور الشخص الذي لديه رؤية شاملة للعالم، و وصف قدرة الشخص على التكيف مع البيئة المحلية في سياق تلك الرؤية (**Arora et al., 2004**).

٣- متطلبات القيادة العالمية

توصل **Joana** (**2011**) إلى أن أهم متطلبات القيادة العالمية يتمثل فيما يلي: (أ) تطوير مباشر بين الثقافات المحلية والعالمية؛ (ب) معرفة أهمية وقيمة الحساسية الثقافية والعلاقات والشبكات، والفضول أو الرغبة في التعلم نتيجة لتجاربهم التنموية ؛ (ج) توفر الكفاءات الفكرية للوفاء بأدوارهم العالمية على نحو فعال؛ (د) ويقودها الفضول والانفتاح و الرغبة في التعلم؛ و(هـــ) تطوير التعلم بشكل حدسي، وتوظيف ديناميكية مخصصة كنهج للتعلم الرشيق للقيادة العالمية. وقد قدمت لورا مكراكين نموذج للقيادة العالمية عالمي ، مستفيدة من الخبرة في الأعمال التجارية الدولية في جميع أنحاء أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية ، وأوروبا، وآسيا بالإضافة إلى استعانتها بعدد من المراجع المهمة. ويتكون النموذج من ثلاث حلقات متداخلة هي:

الأصالة: وتنطوي على الموقف الاستباقي المتعمد، بدلا من المرونة أو التكيف التي تنطوي على موقف رد الفعل، فالقادة الأكثر احتراما غير متلونون، ويسعون الى تأكيد القيم

الأساسية، كما يطورون أسلوب القيادة الأصيلة الخاصة بهم التي هي قادرة على الارتفاع فوق أي عاصفة. ومن أهم سماتهم النزاهة والتواضع والجرأة.

المعرفة المترابطة: يعتقد البعض خطأ أن التعقيد المعرفي يمكن تطويره من خلال زيادة المعرفة والخبرة أو أنه مجرد وظيفة من الذكاء، بينما في الواقع هو القدرة على رؤية وجهات نظر متعددة، والنظر في الناس والأفكار والمواقف من مجموعة متعددة من الزوايا، ومن أهم خصائص هذا الجانب الوعي الظرفي والوعي الترابطي.

الذكاء العاطفي: والمقصود به هنا القدرة على تحديد وتقييم وإدارة العواطف الخاصة جنبا إلى جنب مع تلك التي للآخرين. وقد تطور هذا المفهوم بمرور الوقت على عدة أشكال إلا أنه استمر يركز على أربعة عناصر هي: الوعي الذاتي ، والإدارة الذاتية ، والوعي الاجتماعي ، وإدارة العلاقة. بينما الذكاء العاطفي مهم في جميع جوانب الحياة، خاصة عند العمل مع الناس من مختلف الثقافات ، وفي القيادة العالمية. ومن سمات الذكاء العاطفي: التعاطف والوعي الذاتي والفضول وتفهم أصحاب المصلحة.

٣- مهارات القائد العالمي:

أشارت **Cohen** و **Stephen** (٢٠١٠) الى أن هناك عدد من المهارات للقائد العالمي تتلخص في خمس مجموعات عامه من المهارات، هي: التفكير على الصعيد العالمي؛ تقدير التنوع الثقافي ؛ تطوير والدهاء التكنولوجية؛ بناء الشراكات والتحالفات ؛ والقيادة المشاركة.

وخلصت العديد من الدراسات إلى أن إتباع نهج متعدد الأبعاد هو الطريقة الأكثر فعالية لتطوير القيادة العالمية الفعالة. وقد تم تحديد هذا النهج في أربعة عوامل، هي :(David A. Robinson et al, 2008)

التفحص **Examination** : الفحص ينطوي على التأمل و الوعي الذاتي. وهذه هي الخطوة الأولى في تطوير قادة العالم حتى يتمكنوا من الحصول على وجهة نظر دقيقة لمصلحتهم .

التعليم **Education**: القادة بحاجة إلى فهم الحقائق حول مختلف البلدان والثقافات، وإجراءات العمل، والمعلومات المحلية حول العادات والممارسات فالتعليم ينطوي التفكير في موضوع العولمة والثقافات والقيادة. لأنها تركز على المحتوى والمعرفة اللازمة لتكون فعالة في بيئة عالمية.

التعرض **Exposure**: ينطوي التعرض على التفاعل من خلال التركيز على الناس والأدوار. وهو ما يعني وجود نقاط مرجعية من الناس والموجهين الذين كانت هناك، وفعلت ذلك، وهو أمر حاسم يجب استيعابه بشكل صحيح و بسرعة.

الخبرة **Experience**: تعد الخبرة أفضل معلم إذا ما كانت ذات مغزى وموجهه بالطريقة الصحيحة التي تدفع بالقائد إلى التعامل الجاد مع البيئات المختلف.

يجب أن يكون لدى القادة العالميين مهارات تمكنهم من التعامل مع العديد من التحديات، ومنها ما يلي (Oppel, Wayne, 2007) :

- التعامل مع سرعة الأحداث والأزمات الدولية بين ذات صلة، بما في ذلك سرعة التكنولوجيا.
- إدارة وقيادة الفريق مع النزاهة في مجتمع عالمي متزايد التعقيد.
- إدارة عدم الاستقرار والفجوة بين الفقر في العالم والسكان ذوي الدخل المرتفع.
- القدرة على التكيف والمرونة في خلق ، وقبول والتكيف مع التغيير.
- الخبرة على العمل في بيئات سابقة أو المواقع الدولية العالمية.
- الحفاظ على الرؤية التي تضم أشخاص من ثقافات مختلفة.
- الاعتراف بتراجع أهمية القوميات والحدود.

٤- خصائص القائد العالمي

قدم **Pass** عددا من الصفات المهمة التي يفترض من كل قائد عالمي التحلي بها. وقد أجملها كل من **Hu** وزملائه فيما يلي (Hu, Maya – Jeremy , 2000):

- يفكر على الصعيد العالمي	- تتوقع الفرص
- يخلق رؤية مشتركة	- يطور و تمكن الناس

- يقدر التنوع الثقافي	- يبني العمل الجماعي والشراكات
- يتبنى التغيير	- يظهر المهارة التكنولوجية
- يشجع التحدي البناء	- يضمن رضا العملاء
- يحقق ميزة تنافسية	- يبرز مهاراته الشخصية
- مشاركة القيادة	- يعيش القيم

المصدر: *(Hu, Maya – Jeremy* , 2000)

كما أن هذه الكفاءات تقوم على ما يعتقد أنها مسؤوليات رئيسية للقادة العالميين، وهي: (١) الاستراتيجية والهيكلة، (٢) ثقافة المنظمات، (٣) الناس. ويلاحظ اختلاف وحدات التحليل فالاهتمام كان بمصطلحات كالكفاءات اللازمة للقائد والفروقات الثقافية وتأثير الجنسية على القيم والمبادئ وتأثير الثقافة على الادارة الهرمية أو الادارة بالمشاركة. والانتباه لهذه الوحدات ضروري جدا في عمليات التصنيف والمقارنة. كما ان منهجيات البحث المختلفة المستخدمة تعكس ايضا تأثيرا على النتائج والتي لا يمكن تعميمها.

ويميز (كنعان، ٢٠٠٢: ٤٣٣) بين القائد العالمي ذو المرونة العالية الذي يتصف بالعدالة، والواقعية، والتفاؤل، والموضوعية، والتعاون، والثقة، والتفكير المفتوح غير المنغلق، وبين القائد ذو المرونة المنخفضة حيث يصعب عليه التكييف مع التغير وبالتالي صعوبة إدارته، ويتصف بالإيمان بمعتقدات ثابتة، وعدم القدرة على تحمل المخاطرة وحالات عدم التأكد، والانعزالية، والاهتمام برؤسائه والاستماع لهم بدرجة أكبر من المرؤوسين.

القيادة العالمية في القرن ٢٠ (McCall, Hollenbeak 2002)	مدير القرن العشرين (Barnard 1926)
- منفتح ومرن	- اهتمام بعد وخيال وفهم واسع
- مهارات فنية وذات قيمة مضافة	- قدرات فكرية خارقة
- حساسية واهتمام ثقافي	- فهم لحقل العلاقات الانسانية
- مقاوم ومتفائل ويمتلك طاقات وموارد هائلة	- يقدر أهمية الاقناع في العلاقات الانسانية
- قادر على التعامل مع التعقيد	- قادر على فهم العلاقة بين المجهول والمعلوم
- حياة شخصية مستقرة	-
- يمتلك وينمي الاخلاص والكرامة	-

وفي دراستهم المقارنة بين المدير التنفيذي في القرن العشرين والقادة العالميين في القرن الواحد والعشرين يؤكد **Thompson** و**Harvey** (**2006: 37**) بأن **Chester Barnard** مفكر سبق عصره في الحديث عن متطلبات المدير التنفيذي في القرن العشرين، بل يذهبان إلى اعتبار متطلبات **Barnard** للمدير التنفيذي صالحة للقادة

في القرن العشرين بالمقارنة مع متطلبات القادة في القرن الواحد والعشرين عند Morgan George Hollenbeak & McCall.

سابعاً: قيادة التغيير Change Leadership

أكدت الاتجاهات العالمية الحديثة على أهمية إسلوب أو إتجاه قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمنظمات إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته. ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة؛ فهو يعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها. إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المنظمة للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل. وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (القواسمه والبدارين، ٢٠١١: ٥٧٢).

وباختصار فإن قيادة التغيير قائمة على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من القمة التنظيمية؛ بل يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات بصورة تعاونية.

١- مفهوم ونشأة قيادة التغيير

قيادة التغيير هي القيادة القادرة على امتلاك رؤية، واستراتيجية لإجراء عملية التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم هذه الرؤية والاستراتيجية، والقدرة على حفز وتمكين ورفع الروح المعنوية لأولئك الذين تشملهم عملية التغيير، أو سوف يتأثرون بها (القواسمة والبدارين، ٢٠١١: ٥٧٤). وقد عُرفت قيادة التغيير أيضاً بأنها كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد خدمة الأهداف المنشودة (الزهراني، ١٤٢٩هـ: ٣٣).

ويعتبر دركر (٢٠٠٤: ٧٧) التغيير أمر حتمي لا مفر له باعتبار التغيير هو التحدي الرئيس للإدارة في القرن الواحد والعشرين. ويطرح أربعة متطلبات أساسية لقائد التغيير، وهي على النحو التالي:

- وضع السياسات المناسبة لصنع المستقبل (سياسات التغيير): لا يكفي أن تكون لدى القائد الرغبة والقدرة على تغيير الأعمال، بل يجب وضع سياسات تغيير تجعل الحاضر قادراً على صناعة المستقبل. ومن أهم تلك السياسات التخلي المنظم عن الماضي، والتحسين المنتظم، واستثمار النجاح، وخلق التغيير.
- إيجاد منهجية منتظمة للبحث عن التغيير وتوقع حدوثه (اغتنام الفرص).
- الأسلوب الصحيح لإدخال التغيير.
- إيجاد سياسة لتوازن التغيير وضمان الاستمرارية.

ويطرح Wallin (2010: 7- 8) أربعة متطلبات أساسية لنجاح قيادة التغيير، وهي:

- التنبؤ؛ وهي قدرة القائد على التفكير والتنبؤ خارج الإطار التقليدي وأن يكون ذو نظرة استباقية للمستقبل.
- التحليل؛ وهي القدرة على التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية.
- التصرف؛ إذ تمتاز أعمال ونشاطات قيادة التغيير بالتعاون والمشاركة مع الاهتمام بفرق العمل.
- التأكيد؛ فنجاح التغيير لا يأتي بتبني الرؤية والخطط بل ينبغي التأكد والتثبت من تطبيق واستمرارية التغيير.

٣- مهارات وخصائص قادة التغيير

يحتاج قادة التغيير في المنظمات أن يكون لديهم عدد من المهارات والصفات حتى يمكن لهم النجاح كقياديي تغيير فاعلين. ويمكن إيجاز هذه المهارات والصفات المرغوبة كما حددها القواسمه والبدارين فيما يلي (٢٠١١: ٥٧٧):

(١) مهارات فنية: وهي التي تعني القدرة على الفهم المتعمق للعمل وأهدافه، بما يسهم في تطوير مجالات العمل الفني. (٢) مهارة تنظيمية: وهي القدرة على النظر إلى المنظمة بوصفها كياناً متكاملاً يتكون من أجزاء تشد بعضها البعض، وفهم الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي تسير عليها المنظمة. (٣) مهارة إنسانية: وهي القدرة على الاتصال وتفهم

مشكلات العاملين، ودراسة دوافعهم وطموحهم، وفحص الجوانب المختلفة لعلاقاتهم. (٤) مهارة فكرية: وهي المهارة التي تتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفادة منه، والقدرة التحليلية على قراءة المعلومات، والإفادة منها بالصورة التي تمكن من الخروج بنتائج يمكن الاعتماد عليها. (٥) القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلى ناتج بأقل قدر من التكلفة. (٦) امتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة. (٧) المبادأة وتحمل أعباء القيادة وتبعاتها حسب مقتضيات الموقف.

وقد أورد بعض الباحثين مجموعة أخرى من المهارات لنجاح قيادة التغيير، منها ما ذكره برس **Press** وهي (الزهراني، ١٤٢٩هـ: ٤٥): (١) مواجهة حالات الفشل والإحباط، والعقبات التي تعترض مسار التغيير بكل عزيمة وإصرار حتى تصل عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها المنشودة. (٢) البراعة في التخطيط الزمني واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن، مع مراعاة الطوارئ وكافة الظروف والعوامل التي قد تؤثر على المخطط الزمني.(٣) التواصل مع الأفراد، والاستماع إلى حاجات واهتمامات أعضاء فريق التغيير بالإضافة إلى حاجات وأهداف المستهدفين بالتغيير. (٤) الاعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير وإنجازاتهم، وتحفيزهم عند كل نجاح يتم تحقيقه.

وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة في أولئك القادة، أبرزها عماد الدين فيما يلي (٢٠٠٤: ٣١ – ٣٢):

- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المنظمة وفعالياتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد: البشرية والمادية والفنية المتاحة، وبهدف الارتقاء بالأداء التنظيمي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
- الارتقاء بقدرات المنظمة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

٣- مجالات عمل قيادة التغيير

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المنظمة، هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي، وقد فصل ذلك الزهراني (١٤٢٩ هـ: ٤١)على النحو التالي:- الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة، والتي تتضمن تأثيرًا غير مباشر على التحسين والتطوير في العمليات التنظيمية. والجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المنظمة، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في العمليات التنظيمية. إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند إلى العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلاً مباشرًا لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه.

وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق. وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: الغايات أو الأهداف، والثقافة التنظيمية، والأفراد، والبنية التنظيمية أو الهيكلية.

٤- أبعاد قيادة التغيير

حدد عماد الدين (٢٠٠٤: ٣٢ – ٣٤) أبعاد قيادة التغيير في تطوير الرؤية، وبناء الاتفاق حول الاهداف والرؤية، وبناء ثقافة مشتركة، ونمذجة السلوك، ومراعاة الفروق الفردية، والاستثارة الفكرية، والحرص على الاداء العالي، وهيكلة التغيير. ويمكن تفصيلها فيما يلي:

أ. تطوير الرؤية

يعني هذا البعد بالسلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمنظمات، وبث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين، وخلق الحماس للتغيير لدى العاملين، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة للمنظمة ، وفهم الدور الاجتماعي الذي تشتق منه المنظمة رؤيتها المشتركة. كما يعني هذا البعد أن ينشر قائد التغيير في كافة أرجاء المنظمة إحساساً بضرورة العمل وأهداف المنظمة، ويحث العاملين على الإخلاص، ويغرس لديهم شعوراً

بالفخر والاعتزاز بالمنظمة واحترام القواعد السائدة فيها. ويمكن أن ينجح قائد التغيير إذا استطاع كسب ثقة العاملين وتعزز إيمانهم بالرؤية وبالقيم التي يتبناها. ويُتوقع من قائد التغيير أن يستشعر وجهات نظر المنظمات المجتمعية المختلفة حول توجهات المنظمة ورؤيتها.

ب. الاتفاق على الأهداف والأولويات

ينطوي هذا البعد على السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المنظمة، وجعلهم يعملون لصياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح، وقابلية التحقق، وتحدياً حقيقياً للإنجاز كما يستدعي والحرص على تحقيق اتفاق جماعي بخصوص أولوية الأهداف. كما أن هذا البعد يهتم بتطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهام وواجبات العاملين. كما يشير هذا البعد على ضرورة أن يحرص قائد التغيير على مساعدة العاملين على الربط بين الرؤية الخاصة بمنظمتهم وبين الأهداف الجماعية والفردية لهم.

ت. بناء ثقافة مشتركة

يعنى هذا البعد بالثقافة المؤسسية المشتركة التي تمثل مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة كافة. كما يشتمل على سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات التي تركز على الفرد باعتباره محور العمليات التنظيمية، بالإضافة الى السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع حل المشكلات ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي تعاوني كلما كان ذلك ممكناً، والحد من المعوقات وإزالة الحواجز بين الفئات المختلفة للعاملين في المنظمة.

ث. نمذجة السلوك

نمذجة السلوك تعني سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يعتبر نموذجا حياً للعاملين معه، بحيث يعكس هذا النموذج القيم التي يتبناها القائد ويؤيدها. ويعزز مثل هذا السلوك إيمان العاملين بطاقاتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير الذ يطلبه قائد التغيير. ويمارس قائد التغيير عادةً أنماطاً من السلوك تعزز القيم الأساسية مثل احترام الآخرين والثقة بآرائهم، والاستقامة، والدقة، والوضوح وغيرها. كما يسعى إلى الحصول إلى التغذية الراجعة من العاملين معه بخصوص ممارساته القيادية، ويبدي استعداداً حقيقياً لتغييرها في ضوء الدور الذي يعلبه هذا القائد.

ج. مراعاة الفروق الفردية

يشير هذا البعد الى درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المنظمة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم، وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسئولية تنفيذ برامج ومشاريع جديدة، وتشجيعهم لتجريب أساليب وممارسات حديثة تتفق مع اهتمامهم وميولهم ورغباتهم الخاصة، وحفزهم للإفادة من الخبرات التي مروا بها. وعادةً ما ينطلق قائد التغيير من احتياجات المنظمة المتفقة مع ميول العاملين واهتماماتهم وحاجاتهم الفردية كنقطة بداية لعملية التغيير والتطوير المستقبلي.

ح. الاستثارة الفكرية

يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يحث العاملين في المنظمة على إعادة النظر في عملهم ومراجعته وتقويمه، ويستثير التفكير الجاد في كيفية أداء العمل بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يساهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل. وتطلب هذا البعد تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لإقناعهم بمراجعته، كما يثير الاهتمام بالمقارنة بين أداء العاملين الحالي والممارسات المنشودة مستقبلا. كما يشتمل هذا البعد على قياس مدى حرص قائد التغيير على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية عند العاملين، وحفزهم على التفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة لحل المشكلات، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية.

خ. الحرص على الاداء العالي

هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير يعنى بالسلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي. وتتضمن توقعات القائد عناصر لتحفيز وتحدي العاملين، كما يوضح هذا الحرص الفرق بين ما تصبو اليه المنظمة وبين ما تم أنجازه فعلاً. كما يشير هذا البعد إلى أي درجة إيضاح القائد للأمور المتعلقة بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأتهم، وحفزهم من خلال المكافآت عند قيامهم بأداء أعمالهم بتميز، أو عند بذلهم جهودا عالية تحقق مؤشرات الأداء والإنجاز بامتياز.

د. هيكلة التغير

يشير هذا البعد السلوكيات لقيادات التغيير إلى تهيئة البنية التنظيمية لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه، بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المنظمة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بالقضايا التي تهمهم وتؤثر عليهم. كذلك يهتم هذا البعد بقيام قائد التغيير بخلق الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن. ويشمل هذا البعد اسلوك قيادات التغيير الهادف إلى توفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للموظفين.

ملخص للمقارنة بين الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

الاتجاه القيادي	المفهوم	الخصائص	المتطلبات والمقومات	أوجه الإختلاف بينها وبين الاتجاهات الاخرى	التحديات والمعوقات	أهم الرواد
القيادة التحويلية	–قدرة القيادة على الارتقاء بالمنظمة ومنسوبيها ليكونوا قادرين على تحقيق التحول في أوضاع المنظمة والالتزام به وجعل انتقال المنظمة الى وضع أفضل أولويه بين الأهداف. وتكوين هوية المنظمة	–التأثير المثالي على الاتباع –الحفز الملهم –التشجيع على الابداع –الاهتمام الفردي –استثارة الاتباع فكريا وتحدي الاقتراحات – مراعاة القادة التحويلين للفروق الفردية	–إدراك الحاجة للتغير –وجود رؤية جديدة –اختيار نموذج التغير – إعادة بناء الثقافة التنظيمية – إدارة الفترة الانتقالية – تنفيذ التغير	التركيز على أهداف المنظمة المستقبلية أكثر من التركيز على أهداف الافراد	–غياب صف ثاني من القيادات –مقاومة التغيير –الصراع التنظيمي –ضعف الشخصية –عدم القدرة على توصيل الرؤية	- James Burns - Bass - Avolio - Ticky - Devanna

الاتجاه القيادي	المفهوم	الخصائص	المتطلبات والمقومات	أوجه الاختلاف بينها وبين الاتجاهات الاخرى	التحديات والمعوقات	أهم الرواد
	الجديد ة من خلال التحول والتغيير		ومتابعته			
القيادة الاستراتيجية	القدرة على التفكير الاستراتيجي وتبني رؤية القيادة والعمل على تحقيقها. القدرة على توقع المستقبل وتصور الرؤى والمحافظة على المرونة وتمكين الاخرين لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب (byrd,1987) القدرة على تحقيق الاتجاه والهدف والرؤية المستقبلية	- تحديد التوجه الاستراتيجي والرؤية المستقبلية - التفكير والتخطيط طويل المدى - اكتشاف القدرات الجوهرية للمنظمة - إدارة الموارد على ضوء الاستراتيجية - تطوير رأس المال البشري - التأكيد على الممارسات الاخلاقية - الرقابة التنظيمية -	- الانغماس في التخطيط الاستراتيجي - القدرة على بناء الرؤية - الدعم من القيادات العليا - مشاركة الجميع في وضع الخطة المستقبلية	- التركيز على البيئة الداخلية والخارجية - التفكير بعيد المدى - وضع خطط طويلة الاجل - ربط الحاضر بالمستقبل من خلال الخطط الاستراتيجية	-ضعف الثقافة التنظيمية -غياب القيادة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي -ضعف الاتصال والمشاركة -الاغراق في الجزئيات وترك الكليات	Menzbueg - Thomson - Byrd,1987 Huey, 1994 - Boal,2004 - Crow - Chilcoat
القيادة الاستشرافية	ربط الحلم المستقبلي بالواقع والرؤية بالقيادة	- التوجه نحو المستقبل اكثر من الإغراق في	-القدرة على وضع تصور مستقبلي وبناء	تركيز هام على فهم المستقبل وبناء التصورات	-الذهنية المنغلقة للقيادات او الافراد	-warren Bennis - Burt Nanu

الاتجاه القيادي	المفهوم	الخصائص	المتطلبات والمقومات	أوجه الاختلاف بينها وبين الاتجاهات الاخرى	التحديات والمعوقات	أهم الرواد
	من خلال الحدس والإلهام، وتركيز التطلع والنظرة على المستقبل،	الحاضر -رسم صوره ذهنية للمنظمه في المستقبل -حفز الاتباع وإلهامهم لتبني الرؤية الاستشرافية -متطلب مسبق لاغلب الاتجاهات الاخرى	رؤيه -القدرة على توصيل الرؤية -خيال وقدره ابداعية -قاده قادرين على قراءة المعلومات المهمة -تشجيع الاهتمام بالمستقبل -التدريب على بناء السيناريوهات	حوله بحيث يكون التركيز على المستقبل أكثر من الحاضر رسم صوره ذهنية للمنظمة في المستقبل	-الجمود التنظيمي -غياب الرغبة في التطوير -عدم القدرة على وضع رؤية مستقبلية وتوصيلها	
القيادة الاخلاقية	التأثير على الاتباع لتحقيق الاهداف من خلال السلوكيات الاخلاقية وتشجيع الممارسات الاخلاقية في العمل.	- شخصية القائد تقوم على المبادئ الاخلاقية -تبني الممارسات الاخلاقية في العمل -بناء مناخ تنظيمي يشجع السلوكيات الاخلاقية في العمل	-وجود قواعد أخلاقية متفق عليها ومدونه. -التدريب الاخلاقي للعاملين -القدوة الاخلاقية من القادة	- التركيز على الالتزامات السلوكية والمعايير الاخلاقية -القيم والاخلاق تسبق مصالح المنظمة والفرد	-تعارض مصالح المنظمة أو الفرد مع المعايير الاخلاقية -حدوث الأزمات قد يلغي الالتزام بالقواعد الاخلاقية مؤقتا	-Brown - Steven Convey

الاتجاه القيادي	المفهوم	الخصائص	المتطلبات والمقومات	أوجه الاختلاف بينها وبين الاتجاهات الاخرى	التحديات والمعوقات	أهم الرواد
		- إضفاء البعد الاخلاقي على جميع قرارات القائد.	- وجود وثيقة شرف أخلاقية للعمل وتطبيقها في الممارسات الإدارية والعملية			
القيادة الخدمية	إحساس داخلي ورغبة في خدمة الاتباع . واستخدام القوة أو السلطة لخدمة الاتباع	- التركيز لخدمة الاتباع أولاً. - توظيف السلطة لخدمة الاتباع - تلمس حاجة الاتباع - بناء وتنمية قدرات الاتباع -	- القدرة عل معرفة احتياجات ومتطلبات الافراد والبيئة المحيطة - بناء ثقافة موجهة نحو خدمة الموظف	موجه نحو خدمة العملاء الداخليين أولاً لوجود قناعة بأن رضاهم يحقق رضا العملاء الخارجين وهو مطلب لذلك.	- ضعف الوعي الذاتي للقادة - ضعف الثقافة التنظيمية الموجهة نحو خدمة الاتباع وسيادة مبدا العميل على حق. - عدم القدرة على تلمس الاحتياجات	- Brown - Robert Greenleaf - Larry Pears - Laub - Pears - Turner
القيادة العالمية	قياده تعمل بكل اقتدرا في جميع الظروف وأنحاء العالم سواء داخل او خارج الثقافة الوطنية، وإدارة المنظمات متعددة	- فهم ثقافات العالم المختلفة - سعة الافق - تفهم الاختلاف بيمن الثقافات - العمل بفكر عالمي ومهارات	- اكتساب المهارات والخصائص العالمية - القدرة على إدارة التعددية الحضارية	- الاهمية الثقافية للاتجاه - مراعاة البعد الثقافي والتعددية الحضارية - تفهم الاختلاف بين الحضارات	- نقص المهارات والقدرات للعمل في بيئة عالمية - ضيق الافق - عدم فهم ثقافات الشعوب الاخرى	- Robert House - Rhine smith - Brake - Joran - Conner

الاتجاه القيادي	المفهوم	الخصائص	المتطلبات والمقومات	أوجه الاختلاف بينها وبين الاتجاهات الاخرى	التحديات والمعوقات	أهم الرواد
	الثقافات والاعراق	وقدرات عالية	- سعة الافق والاطلاع - كثرة التواصل والاحتكاك بالثقافات الاخرى		- سيطرة الفكر المحلي والثقافة المحلية	
القيادة الريادية	خلق قيمة للمنظمة من خلال دمج وابتكارا مزيد من الموارد للاستجابة للفرص المدركة. والابداع والمبادرة في خلق فرص فريدة للمنظمة ومشاركة الاتباع في تحقيقها	- القدرة على الإبداع - القدرة على المبادرة - القدرة على تحمل المخاطر العالية -	- التفكير الشمولي للقيادة والابتكار - عدم التخوف من المخاطرة والتجديد - القدرة على رؤية الفرص المستقبلية والمغامرة من اجل تحقيقها - الانفتاح المعرفي والثقافي	- التركيز على الابتكار من خلال الاقبال على المخاطرة واخذ زمام المبادرة	- تجنب المخاطر - عدم القناعة بالمبادرات وأهميتها - عدم القدرة على الابداع في خلق فرص جديدة - الادارة التفصيلية - نقص أو غياب التخطيط الاستراتيجي - الذهنية المنغلقة والخوف من المجهول	- Oswald John - Darling 2007 - Gupta
- قيادة التغيير	- القدرة على امتلاك رؤية واستراتيجية للتغير وبناء ثقافة تدعمها	- مواجهة حالات الفشل والاحباط - الاعتراف المستمر بالحاجة	- ايجاد رؤية وثقافة مشتركة للتغيير - بناء اتفاق	- السعي المستمر للتغيير - سيادة روح عدم الرضا عن	- الرضا المبالغ فيه عن الاوضاع - عدم تحقيق نجاحات سريعة	- John Kotter - Darling, 2007 - Press,

الاتجاه القيادي	المفهوم	الخصائص	المتطلبات والمقومات	أوجه الاختلاف بينها وبين الاتجاهات الاخرى	التحديات والمعوقات	أهم الرواد
	وتحفيز وتمكين الداعمين للتغير في المنظمة	الى التغيير وخلق ثقافة مؤيدة له – الدعوة الى التغير المستمر وتشجيعه	حول اهداف التغيير واولوياته – –	الوضع الراهن – التركيز على أحداث التغيير في العمليات والهياكل والثقافة	– عدم وصول التغيير لجذور الثقافة – الافراط في الادارة وغياب الدور القيادي	2009 -

المراجع

المـــراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابن دريد (ب.د.). جمهرة اللغة، مكتبة المثنى: بغداد.
- ابن تيمية (١٩٧٩م). السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، دار الكتب العربية، القاهرة.
- أبو السعود، خيري حسن (١٩٧٨م) محاضرات في القيادة الريفية، المعهد العالي للتعاون الزراعي، القاهرة.
- أبو توهه، عادل (١٤٠٢هـ). القائد الإداري والتنمية الإدارية في الدول النامية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، جمادى الأولى.
- أبو سن، أحمد إبراهيم (١٩٨٤م). الإدارة في الإسلام، مكتبة وهبة، القاهرة.
- أبو شيخة، نادر أحمد (١٩٩١م). إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان.
- أبو رمان، محمد عبدالعزيز. (١٩٩٦). تقويم الأداء. المنهج المحاسبي. مجلة التجارة والتمويل التابعة لجامعة طنطا. العدد الأول، ص ص ٥٨- ١٠٢.
- أكريم، محمد سليمان محمد. (٢٠١٢). سلوكيات القيادة الأخلاقية و علاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة — جمهورية مصر العربية، ع ١، ص ص ١٠٠٧ – ١٠٦٠.
- إسماعيل، خميس السيد (١٩٨١م). السلوك الإداري، دار الهناء للطباعة، بغداد.
- بحيري، سعد صادق. (٢٠٠٤). إدارة توازن الأداء. الطبعة الأولى. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- البداح ، محمد. (٢٠٠٩). مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر: خادم الحرمين الشريفين قدوة. جريدة الجزيرة. العدد ٤٥٣٦٧.
- بدر، حامد رمضان (١٤٠٢هـ). القيادة الإدارية: اتجاه إسلامي، المسلم المعاصر، السنة الثامنة، العدد ٣٢، شوال.
- البرعي، محمد وعابدين، عدنان (١٤٠٨هـ). **الإدارة في التراث الإسلامي: مع حكم وامثال للمسئولين ورجال الأعمال**. مكتبة الخدمات الحديثة، جدة.
- البتانوني، علاء محمد. (٢٠٠٤م). **تاثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء منظمات الأعمال**. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية بجامعة الإسكندرية، العدد الأول، ص ص ٣٣٧ -٣٧٨.
- النشار، تهاني محمود. (٢٠٠٣). نموذج مقترح لقياس علاقات السببية بين مقاييس الأداء لتحقيق متطلبات محاسبة المسئولية على أساس إستراتيجي. مجلة التجارة والتمويل بجامعة طنطا، العدد الأول، ص ص ١-٩٦.
- بعيره أبو بكر مصطفى (شتاء ١٩٨٤م). القيادة الإدارية: الأسس والنظريات، **المجلة العربية للإدارة**، منظمة العلوم الإدارية، مجلد (٨)، العدد (١).
- بيزنس، آرابيان . يوم الخميس، ١٥ نوفمبر ٢٠٠٧م، www.arabianbusinss.com
- البرتاوي، فتحية. الجزيرة (جلد حياتك)، العدد ١٢٩٦٥، الجمعة ٢٠ ربيع الأول ١٤٢٩هـ- ٢٨ مارس ٢٠٠٨م، ص ٤٦.
- إلبرت، هايد، شافيز، جي م، باركس، ساندرا (٢٠٠٩). **مؤلفات كلاسكسية في الإدارة العامة**. (ترجمة نخبة من المختصين في الإدارة العامة). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- البياع، محمد (١٩٨٥م). **القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة**، الدار العربية للطباعة، بغداد.

- آل مبيضين، محمد و ذيب و محمد.(٢٠١١). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، **دراسات، العلوم الإدارية**، المجلّد 40 ، العدد، 1 .
- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٢). **القيادة الإستراتيجية**. مطابع دار الهندسة: مصر.
- الجلاجل، أحمد. جريدة الرياض، العدد: ١٣٧٧٦، الاثنين ١٣ صفر ١٤٢٧هـ ١٣ مارس ٢٠٠٦م.
- تقرير هيئة الأمم المتحدة (١٩٩٠م). تقرير الندوة الإقليمية التي عقدها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشئون الإنسانية بالأمم المتحدة. ترجمة أحمد أبو شيخه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن: عمان.
- تومسون، آرثر و ستريكلاند، أيه جي.(٢٠٠٦م). **الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية**. لبنان، بيروت: لبنان ناشرون وموزعون.
- تيد، أوردي (١٩٦٥م). **فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة**. ترجمة عبدالفتاح إبراهيم.
- جاسم، محمد (١٤٢٧هـ). بطاقة الأداء المتوازن. موقع معهد دبي لتنمية الموارد البشرية. تاريخ الدخول ١٤٢٧/١١/٢٠هـ.
- جورج الابن، كلود س. (١٩٧٢م). **تاريخ الفكر الإداري**، ترجمة أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي: القاهرة.
- حسانين، أسامة أحمد. (٢٠١١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، مجلد.٢٥العدد٢. يونيو٢٠١١. ص ص١-٥٢.

- حلواني، ابتسام ، آخرون (١٤١١هـ). القيادة الإدارية والجوهر المفقود: دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد (٤).
- حيدرة، صالح. تجارة الرياض، العدد ٥٣٧، جمادي الأولى ١٤٢٨هـ، يونيه ٢٠٠٧م، ص٨٤.
- الحقباني، محمد ناصر. www.al-jazirah.com/207826/ar3d.htm
- الحواتي، بركات موسى (١٤٠٣هـ). القيادة الإدارية: المفهوم والدور، مجلة الدبلوماسي، العدد (٣) جمادى الأولى.
- خطاب، محمود (١٩٨٣م). **بين العقيدة والقيادة**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- دنكان، جاك (١٩٩١). **افكار عظيمه في الإدارة**. (ترجمة محمد الحديدي). القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- دركر، بيتر (٢٠٠٤). **تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين**. (ترجمة إبراهيم الملحم). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- درويش، عبدالكريم، وتكلا، ليلى (١٩٨٠م). **أصول الإدارة العامة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الديب، مدحت محمد (صيف ١٩٨٧م). جوانب في الصراع التنظيمي، **المجلة العربية للإدارة**، العدد ٣، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- ديمك، مارشال، وديمك، جلاديس، وكولنج، لويس (١٩٦٧م). **الإدارة العامة**، ترجمة إبراهيم البرلسي، مؤسسة الحلبي، القاهرة.

- الربيعة، إبراهيم. (١٤٣١هـ). القيادة الادارية. ماجستير إدارة عامة ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود ، ١٤٣١هـ.
- رشيد، أحمد (١٩٩٦م). **إعادة إختراع وظائف وإدارة الحكومة**، دار النهضة العربية، القاهرة.
- رفاعي، محمد رفاعي (١٩٨١م). **السلوك الإنساني في التنظيم**، مكتبة النهضة العربية، الكويت.
- الريس، فضية ثاني (١٩٩٨م). ضغوط الدور لدى موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- زايد، عادل محمد (١٩٩٥م). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (٤)، العدد (٤).
- الزهراني، عبدالخالق حنش سعيد. (١٤٢٩هـ). واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الزعبي، محمد موسى. (٢٠١٠). دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الساعاتي أمين (١٤٢٠هـ). **إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر العربي، القاهرة.

- الساعاتي، أمين (١٤١٩هـ). إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي.
- السالم، مؤيد سعيد (أكتوبر ١٩٩٠م). التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦٨، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- السفلان، علي (١٤٠٩هـ). نحو نموذج متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مركز النشر العلمي، مجلد (٢).
- السقاف، حامد (١٤١٦هـ). المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع، الخبر.
- السويدان، طارق . مجلة عالم الإبداع، العدد ٩، مايو ٢٠٠٦م، ص١٨.
- سلامة، سهيل فهد (١٩٨٨م). إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
- الشريف، بلقيس وناصر، علي (محرم ١٤١٦هـ). الاتجاهات النفسية والسلوكية الإيجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد الأول.
- شعاع (١٩٩٤م). خلاصات، العدد السادس، القاهرة، مارس.
- الشيبي، حميد (١٩٨١م). الموقف المؤثر للقائد الإداري وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة (3 D Theory) مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، م (٨).
- الصافي، جبوري وشناوي. (2011). إتجاهات القيادة الادارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٤ - العدد ٩٠.

- الصباب، أحمد (١٤٠١هـ). التخطيط والتنمية الاقتصادية، مطابع دار عكاظ، جده.
- الصحاح في اللغة والعلوم، دار الضارة العربية، بيروت، مجلد (٢) ب د.
- صفوت ، مجدي سليمان. (٢٠١٠). القيادة الخدمية، جريدة المدينة، الثلاثاء ٢٠١٠/٠٨/٣١.
- الصران، رعد (٢٠٠٣). أقوال مأثورة في الإدارة. دمشق: دار الرضا للنشر.
- الضحيان، عبدالرحمن (١٤١١هـ). الإدارة والحكم في الإسلام: الفكر والتطبيق، شركة دار العلم للطباعة والنشر، جده.
- الضحيان، عبدالرحمن (١٩٩٥م). الإدارة في الإسلام: الفكروالتطبيق، دار الشروق، جده.
- الطجم، عبدالله وآخرون (١٩٩٥م). السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده.
- الطراونة. تحسين أحمد . (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة .جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- طريف، شوقي (١٩٩٣م). السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
- الطويل، محمد (١٤٠٢هـ). نحو إيجاد قيادات إدارية محلية للتنمية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (٣٤)، شوال، الرياض.
- الطيب، حسن أبشر (١٩٨١م). المدير بين الوهم والحقيقة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد ٢٨، مارس، الرياض.

- العامري، أحمد بن سالم.(١٤٢٢). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين. جامعة الملك سعود، مركز البحوث، كلية إدارة الاعمال، الرياض.
- العبد، جعفر (١٩٧٧م). القيادة والقائد من تعاليم الإسلام، الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد العاشر، العدد الأول، يوليو، القاهرة.
- عبدالدايم، صفاء محمد. (٢٠٠٣). مدخل مقترح لتقييم البعد البيني كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية بجامعة الإسكندرية. ص ص ٢٠١ – ٢٤٧.
- عبد العظيم، فرماوي مصطفى (١٩٩٨). المنظور الإسلامي للخدمة الاجتماعية في تحقيق التكافل الاجتماعي، المسلم المعاصر، العدد ٨٦ يناير.
- عبد العزيز، أروى. (١٤٣٥هـ). القيادة الخدمية، التنمية الإدارية . العدد ١١٥ ربيع الأول ١٤٣٥هـ.
- عبدالحميد، عبدالمطلب (ديسمبر ١٩٩٥م). آلية القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين، "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- عبدالله، عبدالخالق، (١٩٩٩م). العولمة: جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها، مجلة عالم الفكر، المجلد (٢٨)، العدد (٢).
- عبدالهادي، حمدي (١٩٧٦م). الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، الأصول العامة، دار الفكر العربي، القاهرة.

- عبدالرحمن، مصطفى رضاء (ديسمبر ١٩٩٥م). سمات رجل الأعمال المبادر، "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- عثمان، محمد مختار (ب.د.)، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة قاريونس، بنغازي.
- العديلي، ناصر (١٩٩٥م). السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العساف، أحمد بن عبد المحسن (١٤٢٣). مهارات القيادة و صفات القائد. الاردن، عمان.
- عساف، محمود (١٩٧٩م). اصول الإدارة، مكتب لطفي للآلات الكاتبة، القاهرة.
- عساف، عبدالمعطي (١٩٨٤م). النزاع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (٤٢)، الرياض.
- العساف، حسين موسى(٢٠٠٩). الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول، عمان، المعهد الوطني للتدريب.
- عسكر، سمير أحمد (١٩٨٨م). متغيرات ضغوط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، العدد (٦٠)، الرياض.
- عسكر، سمير أحمد (يناير ١٩٩١م). قياس علاقة المتغيرات الشخصية للمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء: دراسة تطبيقية في منظمات دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

- العشماوي، سعد الدين (١٩٨١م). **أسس الإدارة**، دار النهضة: مكتبة عين شمس القاهرة.
- عماد الدين، منى مؤتمن. (٢٠٠٤). قيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لإحداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل في القرن الحادي والعشرين. **رسالة التربية**، العدد ٤، سلطنة عمان، ص ص ٣٠ – ٣٦.
- العمار، عبدالله. الجزيرة (مقالات)، العدد ١٢٩٧٩، الجمعة ٥ من ربيع الآخر ١٤٢٩هـ، ١١ من أبريل ٢٠٠٨م، ص٣٠.
- عودة، عبدالملك (١٩٦٣م). **الإدارة العامة والسياسة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- العزاوي ، سليمان ماجد. و محمد، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٩). أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولاية في الموصل. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة. جامعة الزيتونة الأردنية. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- غتيلو، هورد وملباي، ميشيل (١٤١٥هـ). إطار عملي لتحسين الجودة المستمر في نشاط توفير الخدمة الصيدلية. ترجمة عبدالرحمن الخويطر، **الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، المجلد ٣٤، عدد ٢، ربيع الآخر، الرياض.
- غراب، كامل السيد.(١٩٩٨م). **الإدارة الإستراتيجية النظرية والتطبيق**.(ط١). الإمارات العربية المتحدة، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- فائق، فوزي عبدالخالق (١٤١٧هـ). ضغوط العمل الوظيفي، **مجلة آفاق اقتصادية** مجلد (١٧)، عدد (٦٧–٦٨).

- فريم، ديفيدسن. (٢٠٠٣م). إدارة المشروعات في المؤسسات: لكي تحقق أعظم فائدة من الوقت والتكنولوجيا والناس. (الطبعة الأولى).
- فضل الله، فضل الله علي (١٤١٧هـ). **القيادة الإدارية في الإسلام**، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- فقيري، أحمد محمد الحسن (١٤٠٥هـ). عمليات التأثير في المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة، **الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، مجلد (٢٣)، العدد (٤٦)، شوال، الرياض.
- فورسبرغ، كيفن، وموز، هال، وكوترمان، هوارد. (٢٠٠٥م). تخيل إدارة المشاريع: نموذج للنجاح العملي والفني. (الطبعة الأولى). (ترجمة: محمد شريف الطرح). الرياض: مكتبة العبيكان. (نشر الكتاب قبل الترجمة عام ٢٠٠٠م).
- الفضل، مؤيد، والعبيدي، محمود. (٢٠٠٥م). إدارة المشاريع: منهج كمي. (الطبعة الأولى). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الفيحان، إيثار عبدالهادي، وجلاب، إحسان دهش. (٢٠٠٦). ممارسات القيادات الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون. **مجلة الإقتصاد والإدارة**، العدد ٥٩، ص ص ١ – ٣٢.
- القحطاني، سالم (١٤١٣هـ). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، **الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، عدد ٧٨، شوال، الرياض.
- القحطاني، سالم. (٢٠٠٨). **القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، الرياض: مكتبة العبيكان، الرياض.
- القحطاني، سالم والشمري، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **إتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإدارية بالمملكة العربية السعودية**، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض.

- القحطاني، سالم ويوسف، حلمي (١٤١٩هـ). أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية. **مجلة جامعة الملك سعود**، كلية العلوم الإدارية، الرياض.
- القواسمه، فريد محمد، والبدارين، رقية. (٢٠١١). دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مؤتمر "منظمات متميزة في بيئة متجددة"، الأردن، ص ص ٥٦٩ – ٥٩٦.
- الخنين، عبدالعزيز. مجلة آفاق الإدارة (مجلة فصلية تصدر عن الجمعية السعودية للإدارة)، العدد العاشر – صفر ١٤٢٧هـ / فبراير ٢٠٠٦م، ص٤٤.
- القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٩م). **السلوك التنظيمي**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
- قطان، وضاح يوسف (١٤٠٦هـ). **القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق**، معهد الدراسات الدبلوماسية، وزارة الخارجية، الرياض.
- كابلان، روبرت، لورتن، ديفيد. (١٩٩٦). بطاقة الأداء المتوازن. ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
- الكبيسي، عامر (١٩٧٥م). **الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، در الحرية، بغداد.
- الكعيد، عبدالله. الرياض، العدد ١٤٥٠٤، الاثنين ٢ ربيع الأول ١٤٢٩هـ – ١٠ مارس ٢٠٠٨م، ص٣٤.
- كنعان، نواف (١٩٨٥م). **القيادة الإدارية**، مطابع الفرزدق، الرياض.

- كوفي، ستيفن (١٩٩٨م). قراءة في كتاب العادات السبع: **دليل القيادة الشخصية للقرن الحادي والعشرين**، ترجمة محمد عبدالعليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- مان، أديل وروبرت جي (١٩٩٥م). **الصراعات الشخصية في العمل**، ترجمة عبدالرحمن الهيجان، الرياض.
- ماهر، أحمد (١٩٨٦م). **السلوك التنظيمي**: مدخل بناء المهارات، الكتاب العربي الحديث، القاهرة.
- ماهر، أحمد (١٩٩١م). علاقة ضغوط العمل بالأداء. **الإداري**، العدد (٤٥–٤٦)، مسقط.
- محمد، أحمد عبدالعظيم (١٩٩٤م). **أصول الفكر الإداري في الإسلام**، مكتبة وهبه القاهرة.
- معهد إدارة المشروعات. (٢٠٠٤م). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات. (الطبعة الثالثة). بنسلفانيا: معهد إدارة المشروعات الأمريكي.
- المطيري، حزام (١٤١٧هـ). **الإدارة الإسلامية المنهج والممارس**، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- المغربي، كامل (١٩٨٨م). **الإدارة: مبادئ، مفاهيم، وظائف**، مطابع لنا، الرياض.
- المغربي، كامل، وآخرون (ب.د.). **أساسيات في الإدارة**، دار الفكر، عمان.
- المفلح، هيام. جريدة الرياض الاقتصادي– العدد ١٤٥٤٣، يوم الجمعة ربيع الآخر ١٤٢٩هـ – ١٨إبريل ٢٠٠٨م – ص٢٨.
- ملائكة، عبدالعزيز محمد (١٤٠٩هـ). **تنمية مهارات القيادة الإدارية**، جدة.

- ملكية، لويس (١٩٦٩م). أبعاد التغيير الإداري في إطار السلوك، **مجلة الإدارة**، العدد الرابع، أبريل.
- ملكية، لويس (١٩٦٣م). **سيكولوجية الجماعات والقيادة**، مكتبة دار النهضة المصرية، القاهرة.
- موقع إسلام أون لاين، تحليل كتاب"النجاح الكبير"، ٢٠٠٨/٤/١٦م
- ميريديث، جاك، ومانتل، صمويل. (١٩٩٩م). إدارة المشروعات. (الطبعة الأولى). (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور). الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- الناصر، بدر. تجارة الرياض، العدد ٥٤٤، ذو الحجة ١٤٢٨هـ، يناير ٢٠٠٨م، ص٨٧.
- النجار، فريد (ديسمبر ١٩٩٥م). **آليات عولمة طبقة الإدارة المصرية**، " القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- النمر، سعود (١٩٩٣م). **موقف القطاع الخاص من توظيف العمالة السعودية**، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض.
- النمر، سعود (١٩٩٤م). دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، **المجلة العربية الإدارة**، العدد الثاني، الرياض.
- نصير، نعيم. (٢٠٠٣م). إدارة وتقييم المشروعات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- هامر، مايكل، وشامبي، جيمس (١٩٩٥م). **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات** (الهندرة)، ترجمة الشركة العربية للإعلام، القاهرة.

- الهنداوي، وفيه أحمد (١٩٩٤م). استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، **مجلة الإداري**، العدد (٥٨)، مسقط.
- هانتر. جيمس سي . (٢٠٠٦). **مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم :كيف تصبح قائداً خادماً**، مكتبة جرير، الرياض.
- الهواري، سيد (١٩٩٧م). **المدير العالمي: مهارات حديثة ومتعددة**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الهواري، سيد (١٩٩٩م). **القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ٢١**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- هلال، سمير. (٢٠٠٣). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظم لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية. مجلة التجارة والتمويل التابعة لجامعة طنطا. العدد الأول، ص ص ١- ٥٥.
- وايس ، ريتشارد في جاكسون، جون، مورقان سيريل (١٩٨٨). **نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة**. (ترجمة د. خالد زروق). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الياسين، جاسم (١٤٠٨هـ). **القيادة: الأسباب الذاتية للتنمية الذاتية**، دار الدعوة للنشر والتوزيع، الكويت.
- ياغي، محمد وعساف، عبدالمعطي (١٤٠١هـ). **مبادئ في الإدارة العامة**، مكتبة المحتسب، الأردن، عمان.
- يوسف، حلمي شحاده (١٩٨٦م). القيادة الإدارية، **الإداري**، معهد الإدارة العامة، مجلد (٨)، العدد (٢٤-٢٥)، مارس، مسقط.
- يوسف، حلمي (١٩٨٥م). القيادة الإدارية، **المدير العربي**، العدد (٩٢)، القاهرة.

- يونس، طارق شريف. (٢٠٠٢). الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Albert, Lester. (2003). Project Planning and Control.(Fourth Edition) . Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Affairs Jaques, Tony (2012). Leadership trends. **International Journal of Business and Social Science** , Volume 12 Number 4 pp 366–372.

- Akker, L, Heres,L ,Lasthuizen ,K. (2009).Ethical Leadership and Trust: It's All about Meeting Expectations .**International Journal of Leadership Studies**, Vol. 5 Iss. 2 .

- Alon, Ilan, Higgins, James. (2005) . Global leadership success through emotional and cultural intelligences, **Business Horizons** 48.501—512.

- *Aragón,* Tomás J.(2013). Authentic Transformational , Leadership07/02/2013.

- Azam, Roomi Muhammad; Harrison, Pegram. (2011). **Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught?** International Review of Entrepreneurship 9(3).

- Bass, B.(1990), from Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, **Organizational Dynamics.** 18(4): 19-31.

- Beckwith. M. (2002).**what dose it take to be a truly visionary leader?** Retrieved in 23 march2011 from.http: //www.ivysea.com/ pages/ ldrex_0802_04.html

- Belasco, James (1990), **Teaching the Elephant to Dance: Empowering Change in Your Organization.** Ney Yourk: Crown publishers, Inc.

- Bennis, Warren (1989a), on **Becoming A Leader**. Addison- Wesley, Reading, Mass.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). **Leaders: The strategies for taking charge.** New York: Harper & Row.

- Bennis, Warren (1989b), Why leaders Cant Lead. Jossey- Bass Publishers, San Francisco, CA.

- Bennis, Warren and Nanus, Burt (1985), Leaders: The Strategies for taking charge. New York: Harper and Row publishers.

- Blake, Robert R. and Mouton, Gane S. (1978), The New Managerial Grid. Gulf publishing Co., Houston.

- Brown, Kathleen M. ; Anfara, Vincent A., Jr. (2003). **Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level.** NASSP Bulletin . Vol. 87 No. 635. June.

- Brown Michael E. & Trevino, Linda K.(2006). Ethical leadership: A review and future directions, **The Leadership Quarterly** 17 ,pp 595–616.

- Buchholz, Steven and Roth, Thomas (1987), **Creating The High-Performance Team.** John Wiley and Sons, Inc., New York, NY.

- Craig. N(N.D).(2011). Visionary Leadership. Retrieved in 20 march2011. www.http://executiveeducation.wharton.upenn.edu/wharton-at-work/0906/visionary-leadership

- Chynoweth .C.(2008). A new take on the big picture. The Times. Retrieved in 20 march2011. wwhttp:// business.timesonline.co.uk/ tol/business/career

- Cohen, Stephen L. (2010). **Effective global leadership requires a global mindset, Industrial and Commercial Training.** Volume: 42; Number: 1; Year; pp 3-9.

- Collins.J & Jerry. I.(2005). **Built To Last: Successful habits visionary companies.** (10th Edition). London: Random House Business Books.



- Covey, Stephen R. (1991), **Principle- Centered Leadership.** Published by Simon and Schuster, New York.

- Declan, T. (1993), Successful Time Management. Institute of Management, London.

-Dinsmore , Paul c and Brewin , Jeannette Cabanis . (2006). THE AMA HANDBOOK OF PROJECT MANAGEMENT (second edition) . American Management Association : USA .

- Dierendonck, D. van . Nuijten. Inge (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure .**Journal of Business & Psychology** : September 1,2011.

- DuBrin, Andrew J.(1998), Leadership. Alpha Books, New York, NY.

- Erika, Hayes ,Jaques Tony (2010,). Reshaping crisis management: the challenge for organizational Design Citation: **Organizational Development Journal** 28(1), pp 9-17.

- Filppo, Edwin (1970), Management: A Behavioral approach. Boston.

- Fogel ,Gyongyi ,Konyu. (2011). Exploring The Effect of Global Midset on Leadership Behaivor: an empirical study of business leaders in global organizations. Presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration

- Framework of leadership and management. Retrieved in 20 march(2011). from: wwwhttp://www.businessintegral.com.

- Greenleaf, R.K. (1977). **Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.** Mahwah, NJ: Paulist Press.

- Hammer, M., Champy, J. (1993), Re-engineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution. Nicholas Bradley, London.

- Histrich, Rober D. (1992). To ward an Oranizaton Model for Entrepreneurial Education , Proceeding, International Entrepreneurship, Conference, Dortunual Germany. 992,P9.

- Howes , Norman R .(2001). Modern project Management: Successfully Integrating Project Management Knowledge Areas and Processes. Amacom : New York.

- Hu, Maya - Jeremy ,Chan, Marin Solomon. (2000). Becoming an efeective gloal leader. (Chapter 30 of "Coaching for Leadership" Jossey-Bass/Pfeiffer,

- Hunt, James G., Larson, Lary L.(1977) Leadership: the cutting Edge. Southern Illinois University Press, Carbondale, Illinois.

- Iwan, Lee, (2007). **Difference between a global, transnational, international and multinational company.** http:// www.canadaone.com/ ezine/june99/ leadership7.html

- http://www.greenleaf.org.uk/whatissl.htm

- John Kotter,: Leadership, Viewers Guide (1990), Fortune Magazine. Video Seminars, Boston.

- Joyce, Thompson Heames,Michael Harvey (2006). The Evolution of the Concept of the Executive from the 20 th Century Manager to the 21 th Century Globule Leader. **Journal of Leadership & Organizational Studies.** Vol. 13, Iss. 2 pp 29 – 41.

- Kahan. S.(2008).**Visionary Leadership. Retrieved in 20 march2011.** http://www.fastcompany.com/blog/seth-kahan/leading-change/visionary-leadership.

- Khan, Seth (2013). **Spirited Thoughts on Leadership, Transformation, and Survival Visionary Leadership**: Seth Khan on the Pragmatics of Innovation December 17· by carolburbank · in Sustainable Leadership, Visionary Leadership

- Katzenbach, Jon R., Smith, Douglas K. (1994), The Wisdom of Teams. Harper Business, New York.

- Kerzenr, Harold. (2003). Project Management: A System Approach to Planning , Scheduling, and Controlling. (Eighth Edition). John Wiley & Sons, Inc : New Jersey .

- Kouzes, James M., posner, Barry Z. (1995), The Leadership Challenge. Jossey- Bass Publishers, San Francisco.

- Kirkpatrick, Shelly A. (2011). **Visionary Leadership Theory. Encyclopedia of Leadership.** SAGE Publication. 16 Feb.

- Kotter, J (2000). The Evolution of Leadership and Enterprise Performance. **Leading in the 21st Century.** June 1, 2000.

- Kuratko, Donald F.(2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century. **Journal of Leadership & Organizational Studies**; 13, 4.

- Loeb, Marshall and Kindel, Stephen (1999), Leadership For Dummies. IDG Books Worldwide, foster city, CA.

- Martin, Vivien. (2006). Managing projects in human resources, training and development. Kogan page: London .

- Martinelli, F. (2011). Encouraging Visionary Board Leadership. Retrieved in 23 March. http://www.createthefuture.com/Visionary

- Maude, Barry (1978), Leadership in Management. Business Books limited, London.

- Mihelic , *Katarina* K., Lipicnik , *B.* , Tekavcic , M. (2010). *Ethical* Leadership. **International Journal of Management & Information Systems.** Vol 14, No 5.

- Moxon, Peter (1993), Building A Better Team: A Handbook for Managers and facilitators. Gower Publishing, Hampshire, England.

- Nanus, Burt.(1995). **Visionary Leadership**. Jossey-Bass . August 11.

- N.D , Elements of Visionary Leadership. (2011). Retrieved in 23 march2011 from. http://www.motivation-tools.com/workplace/-workplace_leadership.htm

- Northous, Peter G. (2010) **Leadership: Theory and Practice**, SAGE Publications, Inc; Fifth Edition.

- Northouse, P. G. (2013). **Leadership: Theory and Practice (Sixth ed.).** Los Angeles, CA: Sage Publications, Inc.

- Oakley, Ed and Krug Doug (1991), Enlightened Leadership: Getting To The Heart of Change. A Fireside Book, published by smith and Schuster, New York, NY.

- Oppel, Wayne, (2007). **The Global Leadership Challenge Global Leadership & Entrepreneurship**, May/June.

- Osborn, Daivd and Gaebler, Ted (1991), Reinventing Government. New York: Addison- Wesely publishing Co.

- Oswald Jones; Helen Crompton. (2009). Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. **Journal of Strategy and Management.** Vol. 2 No. 4.

- Pearson Education Limited.(2005).**Longman Dictionaryof Contemporary English.England**: hemera Thechnologies Inc.

- Pinelli , Maria T..(2011). **Decoding the DNA of the entrepreneur. Ernst & Young Publications,.** http:// www.ey.com/ Publication/ vwLUAssets/Nature-or-nurture/$FILE/Nature-or-nurture.pdf

- Practice. ,Peter ,G. (2009). **Leadership: Theory and Practice**. SAGE Publications, Fifth Edition .

- Rhinesmith, S. (1993) A Manager's Guide to Globalization. Burr Ridge, Il-linoise, Inc.

- Robbins, Stephen, p. (1988), Essentials of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey.

- Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership. https:// www.greenleaf.org/ products-page/writings-of-robert-k-greenleaf-publications-of-the-greenleaf-center/

- Rock. M.(1999). **The 7 Pillars of Visionary Leadership, Pillar VI: Leading. canadaone business.** Retrieved in 20 march2011from

- Ruíz , Pablo & Martínez, Ricardo & Rodrigo, Job (2010) . **Intra-organizational social capital in business organizations:** A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedentYear : Ramon Llull Journal of Applied Ethics, Volume : 1, Issue : 1 , Page : 43-59 .

- Savage, Anika & Sales, Michael. (2008). The Anticipatory Leader: Futurist, Strategist And Integrator. **Strategy & Leadership.** VOL. 36 NO. 6, pp. 28-35.

- Schermerhorn, John R., Jr. (1996) Organizational Behavior Essentials. John Wiley & sons, New York, N.Y.

- Schneider .Sherry K. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations, **Development Journal**, Vol. 32 No. 1.

- Sendjaya, Sen; Sarros, James C.(2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. **Journal of Leadership and Organization Studies**, Vol. 9, No. 2.

- Seydric, Williams ; Forest, Jones. (2009).**Transformational Leadership and Servant Leadership: Is There a Difference.** The Connexions Project . Jul 6. http://cnx.org/content/m27080/1.1.

- Smith, Brien N;Montagno, Ray V;Kuzmenko, Tatiana N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. **Journal of Leadership & Organizational Studies**; Spring.

- Spears, Larry C. (2005). **The Understanding and Practice of Servant-Leadership. Servant Leadership Research Roundtable**, August. Published by the School of Leadership Studies, Regent University.

- Story, Joana S. P. (2011). Developmwental Approach to Global Leaderhip, **international Journal of Leadership Studies**, Vol. 6 Iss. 3.

- Thach, Liz, (2012). Managerial Perceptions of Crisis Leadership in Public and Private Organizations: An Interview Study in the United States, International **Journal of Management**. Vol. 29 No. 2 Part 2 June

- The Greenleaf Centre for Servant-Leadership UK (2005). Retrieved November 12.

- The Global Leadership Agility Model was developed by Laura McCracken, drawing from her own international business experience across North America, Latin America, Europe, and Asia, along with a few key resources including: Leadership Agility, by Bill Joiner & Stephen Josephs , Emotional Intelligence, by Daniel Goleman, and The Blackwell Handbook of Global Management, by Allan Bird and Joyce Osland.

- Thornton, paul B. (2000), Be the Leader: Make The Difference. Griffn publishing Group, Torrance, Ca.

- Tichy, N. & Devanna, M. (1990), The Transformational Leader. John Wiley & Sons, New York, N. Y.

- *Trevino* , Linda K., *Brown* , M. and Hartman, Laura P.(2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. **Human Relations** .Volume 56(1): 5–37.

- Wallin, Desna L. (2010). **Looking to the Future: Change Leaders for Tomorrow's Community Colleges.** New Directions for Community. Spring Issue, No 149 pp 5 – 12.

- Warren , Todd. (2012). 5 Essential Qualities for Entrepreneurial Leadership. Forbes , 6/08/2012. http://www.forbes.com/sites/ startupviews/ 2012/06/08/5-essential-qualities-for-entrepreneurial-leadership/

- Warrick, D.D. (2011) "The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development," **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, Vol. 8, Iss. 5, pp. 11 – 26.

- White, L. p. (1962) Introduction to the study of public Administration. 3rd ed., Macmillan Co., New York, N.Y.

- Wooten, Lynnm Perry James,(2008), Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, **Advances in Developing Human Resources**, Apr 4.

- Zhu ,Weichun. (2008). The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment, Kravis Leadership Institute, **Leadership Review**, Vol. 8, Spring, pp. 62-7



ثبت المصطلحات

أولاً: عربي - إنجليزي

(أ)

اتخاذ القرارات	Decision Macking
أسلوب القيادة	Leadership Approach
أسلوب الشدة	Hard Approach
أسلوب اللين	Soft Approach
أسلوب الحزم	Firm Approach
أشكال القيادة الإدارية	Leadership Style
إدارة التغيير	Change Management
اقتصاد السوق الحر	Open Market Economy
الإدارة بالأهداف	Management By Objectives
إدارة الجودة الكلية	Total Quality Management (TQM)
أعادة بناء نظم العمل (الهندرة)	Business Re- Engineering
أعادة اختراع الحكومة	Re-Inventing Government
إدارة الوقت	Time Management
إدارة ضغوط العمل	Job Stress Management
إدارة الصراع	Conflict Management
إدارة الإخفاق	Failure Management
إدارة الاجتماعات	Meetings Management

إدارة المشاريع	Project Management

(ب)

بطاقة الأداء المتوازن	Balanced Scorecard

(ت)

التأثير القسري	Coercive Power
التأثير بالمكافأة	Reward Power
التأثير الشرعي	Legitimate Power
المعرفي	Knowledge Power
تأثير المرجعية	Reference Power
تأثير السمات الشخصية	Charisma Power
تأثير القرينة	Back- up Power
التخطيط	Planning
التنظيم	Organizing
التنسيق	Coordination
التوجيه	Directing
التغذية الراجعة	Feedback
التغيير	Change
التعامل مع الذات	Self Management

(ر)

روح الخدمة العامة	The Spirit Of Service
الرشد المحدود	Bounded Rationality

(س)

سلوك التوجيه	Telling Behavior
سلوك الإقناع	Selling Behavior
سلوك القيادة المشارك	Participative Behavior
السلوك التفويضي	Delegation Behavior

(ع)

عدم التأكد	Uncertainty
العولمة	Globalization

(ف)

فريق العمل	Teamwork

(ق)

القيادة	Leadership
القيادة الإدارية	Managerial Leadership
القيادة الاستبدادية	Autocratic/Authoritarian Leadership
القيادة المتساهلة	Laissez- Faire Leadership
القيادة المشاركة	Democratic/ Participative Leadership
القيادة التحويلية	Transformational Leadership

القائد التحويلي	Transformational Leader
قائد فريق العمل	Teamwork Leader
قيادات الإنجاز	Implementers
قيادات حل المشكلات	Problem Solvers
القادة الرواد	Pathfinders
القيادة الاستراتيجية	Strategic Command
القيادة الاستشرافية	Visionary Leadership
القيادة الاخلاقية	Moral Leadership
القيادة الخدمية	Servant Leadership
القيادة الريادية	Entrepreneurial Leadership
القيادة العالمية	Global Leadership
قيادة التغيير	Change Leadership

(م)

المدخل الفردي	Individual Approach
المدخل الاجتماعي	Social Approach
المدخل التوفيقي	Combination Approach
المتابعة	Reporting
المدعي العام	Ombudsman
المدرسة التقليدية	Traditional School
المعايير	Standards
مبادئ الإدارة العلمية	Principals Of Scientific Management

مدرسة العلاقات الإنسانية	Human Relations School
المدرسة السلوكية	Behavioral School
مدرسة الإدارة الحديثة	New Management School
منظمة التجارة العالمية	World Trade Organization (WTO)
مرحلة التكوين	Forming
مرحلة العصف	Storming
مرحلة وضع المعايير	Norming
مرحلة الأداء	Performing
مرحلة التشكيل	Formation
مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف	Goals and Objectives Sharing
مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك	Designing Work Processes and Establishing Norms and Standards
مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار	Distributing Tasks and Clarifing Roles
مرحلة أداء الفريق وصيانته	Performing and Maintaining The Team
مرحلة الاحتفال	Celebration

(ن)

نظريتي "X" و"Y"	Theory X And Y

نظرية النظام المفتوح	Open System Theory
نظرية التحرر	Liberation Theory
نظريات القيادة	Leadership Theories
النظريات التقليدية	Traditional Theories
نظريات السمات	Traits Theory
نظرية الموقف	The Situational Theory
النظرية التفاعلية	The Interact ional Theory
نظريـــات القيـــادة الإداريـــة السلوكية	Leadership Behavioral Theories
نظرية سلسلة السلوك القيادي	Continuum of Leadership Behavior
نظرية التقسيم الإداري	Departmentalization Theory
نظرية الإدارة العلمية	Scientific Theory

(و)

الوقت والحركة	Time and Motion

ثانياً: إنجليزي – عربي

(A)

القيادة الاستبدادية	Autocratic/ Authoritarian Leadership

(B)

تأثير القرينة	Back- up Power

Balanced Score Card	بطاقة الأداء المتوازن
Behavioral School	المدرسة السلوكية
Bounded Rationality	الرشد المحدود
Business Re- Engineering	إعادة بناء نظم العمل (الهندرة)

(C)

Celebration	مرحلة الاحتفال
Change	التغيير
Change Management	إدارة التغيير
Charisma Power	تأثير السمات الشخصية
Combination Approach	المدخل التوفيقي
Continuum of Leadership Behavior	نظرية سلسلة السلوك القيادي
Continuum of Leadership Behavior	نظرية سلسلة السلوك القيادي
Conflict Management	إدارة الصراع
Coercive Power	التأثير القسري
Coordination	التنسيق

(D)

Decision Mocking	اتخاذ القرارات
Democratic/ Participative Leadership	القيادة المشاركة
Delegation Behavior	السلوك التفويضي
Departmentalization Theory	نظرية التقسيم الإداري

Designing Work Processes and Establishing Norms and Standards	مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك
Directing	التوجيه
Distributing Tasks and Clarifying Roles	مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار

(F)

Failure Management	إدارة الإخفاق
Feedback	التغذية الراجعة
Firm Approach	أسلوب الحزم
Forming	مرحلة التكوين
Formation	مرحلة التشكيل

(G)

Globalization	العولمة
Goals and Objectives Sharing	مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف

(H)

Hard Approach	أسلوب الشدة
Human Relations School	مدرسة العلاقات الإنسانية

(I)

Implementers	قيادات الإنجاز
Individual Approach	المدخل الفردي

(J)

Job Stress Management	إدارة ضغوط العمل

(K)

Knowledge Power	التأثير المعرفي

(L)

Laissez- Faire Leadership	القيادة المتساهلة
Leadership	القيادة
Leadership Style	أشكال القيادة الإدارية
Leadership Theories	نظريات القيادة
Leadership Behavioral Theories	نظريات القيادة الإدارية السلوكية
Liberation Theory	نظرية التحرر

(M)

Management Leadership	القيادة الإدارية
Management By Objectives	الإدارة بالأهداف
Managerial Leadership	القيادة الإدارية
Meetings Management	إدارة الاجتماعات

(N)

Norming	مرحلة وضع المعايير
New Management School	مدرسة الإدارة الحديثة

(O)

Ombudsman	المدعي العام
Open Market Economy	اقتصاد السوق الحر
Open System Theory	نظرية النظام المفتوح
Organizing	التنظيم

(P)

Participative Behavior	سلوك القيادة المشارك
Pathfinders	القادة الرواد
Performing	مرحلة الأداء
Performing and Maintaining the Team	مرحلة أداء الفريق وصيانته
Planning	التخطيط

Problem Solvers	قيادات حل المشكلات
Principles of Scientific Management	مبادئ الإدارة العلمية
Project Management	إدارة المشاريع

(R)

Reporting	المتابعة
Re-Inventing Government	إعادة اختراع الحكومة
Reference Power	تأثير المرجعية

(S)

Self Management	التعامل مع الذات
Selling havi	سلوك الإقناع or
Soft Approach	أسلوب اللين
Social Approach	المدخل الاجتماعي
Standards	المعايير
Storming	مرحلة العصف

(T)

Teamwork	فريق العمل
Teamwork Leader	قائد فريق العمل
Telling Behavior	سلوك التوجيه
The Spirit of Service	روح الخدمة العامة

The Situational Theory	نظرية الموقف
The Interact ional theory	النظرية التفاعلية
Theory x And Y	نظريتي "X" و"Y"
Total Quality Management (TQM)	إدارة الجودة الكلية
Time Management	إدارة الوقت
Time and motion	الوقت والحركة
Traditional School	المدرسة التقليدية
Transformational Leadership	القيادة التحويلية
Transformational Leader	القائد التحويلي
Traditional Theories	النظريات التقليدية
Traits Theory	نظريات السمات

(U)

Uncertainty	عدم التأكد

(W)

World Trade Organization (WTO)	منظمة التجارة العالمية